

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

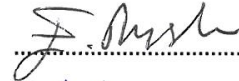


**DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK
YAKLAŞIMLARI EKSENİNDE SAKIP SABANCI:
BİR İNCELEME**

Geldimurat CUMAGULİYEV

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ethem DUYGULU

2010

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

| | | |
|--|--|---|
| Üniversite | : Dokuz Eylül Üniversitesi | 2003800172 |
| Enstitü | : Sosyal Bilimler Enstitüsü | |
| Adı ve Soyadı | : Geldimurat CUMAGULİYEV | |
| Tez Başlığı | : Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp SABANCI: Bir İnceleme | |
| Savunma Tarihi | : 20.09.2010 | |
| Danışmanı | : Yrd.Doç.Dr.Ethem DUYGULU | |
| JÜRİ ÜYELERİ | | |
| Ünvanı, Adı, Soyadı | Üniversitesi | İmza |
| Yrd.Doç.Dr.Ethem DUYGULU | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ |  |
| Yrd.Doç.Dr.Nurcan ÇIRAKLAR | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ |  |
| Yrd.Doç.Dr.Ulaş ÇAKAR | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ |  |
| Oybirliği () | | |
| Oy Çokluğu (x) | | |
| Geldimurat CUMAGULİYEV tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp SABANCI: Bir İnceleme" başlıklı Tezi() / Projesi() kabul edilmiştir. | | |
| Prof.Dr. Utku UTKULU Enstitü Müdürü | | |

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum '**Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme**' adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Geldimurat CUMAGULİYEV

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları
Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme
Geldimurat CUMAGULİYEV

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu çalışmada, işadamı Sakıp Sabancı'nın liderlik davranışlarının etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, Sabancı'nın kendi etkileşimci ve dönüşümcü liderliğine ilişkin algılarının belirlenmesi için kritik bir örnek olarak '...Bıraktığım Yerden Hayatım' isimli eseri, diğerlerinin onun etkileşimci ve dönüşümcü liderliğine ilişkin algılarının ortaya konması için ise maksimum çeşitlilik örneklemesinden yararlanılarak onunla ilgili kaleme alınmış 83 adet yazı araştırma kapsamına alınmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Bunun için, önce MLQ ile ilgili literatür incelenerek etkileşimci ve dönüşümcü liderlikle ilgili kategoriler oluşturulmuş ve bu kategoriler esas alınarak veriler kodlanmıştır. Araştırma bulguları, Sabancı'nın kendini koşullu ödüllendirme ve istisnalarla aktif yönetim boyutlarında bir etkileşimci lider; karizma, ilham kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi ve entelektüel uyarım boyutlarında bir dönüşümcü lider olarak algıladığını ortaya çıkarmıştır. Diğerlerinin Sabancı'yı etkileşimci lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin herhangi bir bulgu elde edilemezken; yazarların birçoğunun ünlü işadamını karizma, ilham kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi ve entelektüel uyarım boyutlarında bir dönüşümcü lider olarak algıladıkları, az bir kısmının ise onun dönüşümcü liderliğinin karizma, bireyselleştirilmiş ilgi, ilham kaynağı olma ve entelektüel uyarım boyutlarına ilişkin göz ardı edilmemesi gereken

düzye de olumsuz algılara sahip oldukları yönünde bulgular elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara bir bütün olarak bakıldığında, Sabancı'nın bir dönüşümcü lider olarak nitelenebileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, İçerik Analizi, Sakıp Sabancı.

ABSTRACT

Master Thesis

An Analysis of Transformational and Transactional

Leadership Behaviors of Sakıp Sabancı

Geldimurat CUMAGULIYEV

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

The purpose of this study was to analyze transactional and transformational leadership behaviors of Sakıp Sabancı. As a critical case sample Sabancı's book '...Bıraktığım Yerden Hayatım' was used to find out his transactional and transformational leadership perceptions of himself, and as a maximum variation sample 83 articles written about Sabancı were used to find out others' transactional and transformational leadership perceptions of him. The data were analyzed using content analysis method. In data analysis, first of all categories were established based on MLQ literature, and then the data were coded according to these categories. Sabancı was found to perceive himself as a transactional leader in contingent reward and active management by exception dimensions, and as a transformational leader in charisma, inspirational motivation, individualized consideration and intellectual stimulation dimensions. There were no findings about others' perceptions of Sabancı's transactional leadership; on the other hand a lot of writers perceived him as a transformational leader in charisma, inspirational motivation, individualized consideration and intellectual stimulation dimensions. It must be noted that a few of writers had negative perceptions of businessman's transformational leadership in charisma, individualized consideration, inspirational motivation and intellectual stimulation dimensions. As a result, Sabancı could be described as a transformational leader.

Key Words: Transactional Leadership, Transformational Leadership, Content Analysis, Sakıp Sabancı.

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

EKSENİNDE SAKIP SABANCI: BİR İNCELEME

| | |
|-----------------------|------|
| TEZ ONAY SAYFASI..... | ii |
| YEMİN METNİ..... | iii |
| ÖZET..... | iv |
| ABSTRACT..... | vi |
| KISALTMALAR..... | xi |
| TABLolar LİSTESİ..... | xii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xiii |
| EKLER LİSTESİ..... | xiv |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

| | |
|--|----|
| 1.1. Lider ve Liderliğe Kavramsal Yaklaşım..... | 3 |
| 1.1.1. Liderlik ve Lider Kavramlarının Tanımlanması..... | 3 |
| 1.1.2. Liderlerin Temel Özellikleri ve Fonksiyonları..... | 5 |
| 1.1.3. Liderlik-Yöneticilik Ayrımı..... | 8 |
| 1.2. Liderlik Yaklaşımları..... | 10 |
| 1.2.1. Özellik Yaklaşımları..... | 11 |
| 1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları..... | 12 |
| 1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları..... | 12 |
| 1.2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları..... | 13 |
| 1.2.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı..... | 13 |
| 1.2.4.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları..... | 14 |
| 1.2.4.3. Diğer Yaklaşımlar..... | 15 |
| 1.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları..... | 18 |
| 1.3.1. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı..... | 19 |
| 1.3.1.1. Etkileşimci Liderlik Kavramı..... | 19 |
| 1.3.1.2. Etkileşimci Liderin Özellikleri..... | 20 |
| 1.3.1.2.1. Koşullu Ödüllendirme..... | 20 |

| | |
|---|----|
| 1.3.1.2.2. İstisnalarla Yönetim | 20 |
| 1.3.1.2.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik | 21 |
| 1.3.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı..... | 22 |
| 1.3.2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı..... | 23 |
| 1.3.2.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı'nın Gelişimi | 23 |
| 1.3.2.2.1. James MacGregor Burns | 24 |
| 1.3.2.2.2. Bernard M. Bass..... | 24 |
| 1.3.2.2.3. James M. Kouzes ve Barry Z. Posner | 27 |
| 1.3.2.2.4. Warren Bennis ve Burt Nanus | 28 |
| 1.3.2.2.5. Noel M. Tichy ve Mary A. Devanna | 28 |
| 1.3.2.2.6. Edgar Schein | 29 |
| 1.3.2.2.7. Marshall Sashkin..... | 30 |
| 1.3.2.3. Dönüşümcü Liderin Özellikleri..... | 30 |
| 1.3.2.3.1. Karizma (İdealize Edilmiş Etki)..... | 32 |
| 1.3.2.3.2. İlham Kaynağı Olma..... | 34 |
| 1.3.2.3.3. Entelektüel Uyarım | 35 |
| 1.3.2.3.4. Bireyselleştirilmiş İlgi..... | 36 |
| 1.3.2.4. Dönüşümcü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler..... | 37 |
| 1.3.2.5. Örgütsel Dönüşüm Sürecinde Dönüşümcü Liderlik | 38 |
| 1.3.2.6. Dönüşümcü Liderliğe Yöneltilen Eleştiriler ve Sahte Dönüşümcü | |
| Liderler | 41 |
| 1.3.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması..... | 44 |
| 1.3.4. İşletme Yönetimi Uygulamalarında Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik.... | 47 |

İKİNCİ BÖLÜM

SAKIP SABANCI'NIN ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ANALİZİ

| | |
|--------------------------------|----|
| 2.1. Araştırmanın Amacı | 50 |
| 2.2. Araştırmanın Önemi..... | 50 |
| 2.3. Önceki Çalışmalar | 51 |
| 2.4. Araştırmanın Yöntemi..... | 55 |
| 2.4.1. Araştırma Soruları..... | 58 |

| | |
|--|-----|
| 2.4.2. Araştırmanın Kapsamı | 58 |
| 2.4.2.1. ...Bıraktığım Yerden Hayatım (BYH) | 59 |
| 2.4.2.2. Sabancı Hakkında Yazılar (SHY) | 60 |
| 2.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları | 63 |
| 2.4.4. Araştırmanın Varsayımları | 64 |
| 2.4.5. Verilerin Analizi | 65 |
| 2.4.5.1. İçerik Analizi | 65 |
| 2.4.5.1.1. Kategorisel Analiz..... | 66 |
| 2.4.5.2. Analiz Biriminin Saptanması | 66 |
| 2.4.5.3. Kategorilerin Oluşturulması | 67 |
| 2.4.5.4. Çalışmanın Güvenirlik ve Geçerliliği | 71 |
| 2.4.5.4.1. Çalışmanın Güvenirliği | 71 |
| 2.4.5.4.2. Çalışmanın Geçerliliği..... | 73 |
| 2.4.5.5. Verilerin Kodlanması | 73 |
| 2.5. Bulgular | 76 |
| 2.5.1. ...Bıraktığım Yerden Hayatım'a İlişkin Bulgular | 76 |
| 2.5.2. Sabancı Hakkında Yazılar'a İlişkin Bulgular | 80 |
| 2.6. Tartışma..... | 83 |
| | |
| SONUÇ VE ÖNERİLER | 135 |
| KAYNAKÇA | 137 |
| EKLER | 163 |

KISALTMALAR

| | |
|-----|------------------------------|
| ABD | Amerika Birleşik Devletleri |
| BYH | ...Bıraktığım Yerden Hayatım |
| İK | İnsan Kaynakları |
| MLQ | Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği |
| s. | Sayfa No |
| SBE | Sosyal Bilimler Enstitüsü |
| SHY | Sabancı Hakkında Yazılar |
| vb. | ve benzeri |
| YÖK | Yükseköğretim Kurulu |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar | 10 |
| Tablo 2: Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler | 11 |
| Tablo 3: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar | 47 |
| Tablo 4: Sabancı Hakkında Yazılar'a İlişkin Bilgiler | 62 |
| Tablo 5: Kategori, Alt Kategori ve Kavramlara İlişkin Sıklık ve Yüzde Değerleri (BYH)..... | 79 |
| Tablo 6: Kategori, Alt Kategori ve Kavramlara İlişkin Sıklık ve Yüzde Değerleri (SHY)..... | 82 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki . 46
- Şekil 2: Araştırmanın Akış Şeması 57
- Şekil 3: Sakıp Sabancı (1933-2004)..... 164

EKLER LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| EK 1: KISACA SAKIP SABANCI | 164 |
| EK2: KODLAMA KAPSAMINA ALINAN SABANCI HAKKINDA YAZILAR | 168 |
| EK 3: ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İÇİN OLUŞTURULAN KATEGORİLER | 172 |
| EK 4: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İÇİN OLUŞTURULAN KATEGORİLER | 173 |
| EK 5: ...BIRAKTIĞIM YERDEN HAYATIM'A İLİŞKİN KODLAMA | 181 |
| EK 6: SABANCI HAKKINDA YAZILAR'A İLİŞKİN KODLAMA | 235 |

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasına bakıldığında, bir yandan yeni yeni işletmelerin kurularak faaliyete geçtiğine, diğer yandan da bir kısmının piyasadan silindiğine şahit olunmaktadır. Bazı işletmeler de var ki, hızlı bir değişimin ve dönüşümün yaşandığı, krizlerin hiç de eksik olmadığı günümüz koşullarında, güçlü ve rekabetçi yapılarını koruyabilmekte ve yaşamlarını sürdürebilmektedirler. Kuşkusuz bu başarılarda en önemli faktör, o işletmelerdeki liderler ve liderlik anlayışıdır. Bu anlamda günümüzün küresel rekabetinde ayakta kalmak isteyen işletmelerin, daha insan odaklı, çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş ve bunun da ötesinde etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin bileşimini başarılı bir şekilde sentezleyerek bunu uygulamaya dönüştürebilen aktif ve dinamik liderlerle yönetilmesinin bir zorunluluk haline geldiği ifade edilmektedir.

Diğer yandan Drucker (1987: 123), 1980'li yıllar itibariyle, gerek büyük kuruluşların başındaki kimselerin, gerekse birkaç 'başarılı işadaminin' toplumsal liderler olarak görülmeye başlandığını söylemektedir. İşte Sakıp Sabancı, toplumsal lider denilince Türkiye'de ilk akla gelen kişilerdendir (Dolu, 3 Ağustos 2009). O ayrıca, çalışma ve çabalarıyla Türk iş dünyasında saygın bir yer edinmeyi başarmış iki isimden biridir¹ ve 37 yıl süreyle başında bulunduğu Sabancı Holding'e altın çağını yaşatmayı başarmıştır (Okur, 25 Nisan 2009). Bizim çalışmamız da, bu ünlü işadaminin liderliğinin bir bölümünün-etkileşimci ve dönüşümcü liderliğinin-analiz edilmesini amaçlamaktadır.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, lider ve liderlik kavramları tanımlanmakta ve liderlik yaklaşımlarının gelişimi kısa olarak incelenmektedir. Çalışmanın kuramsal

¹ Türkiye'de iş dünyası lideri deyince en önce akla gelen iki isim, Vehbi Koç ve Sakıp Sabancı olup bu efsanevi patronlar, sadece kendi dönemindekilere değil, bugünün genç işadamlarına da örnek olmayı sürdürmektedirler. Bu efsanevi isimlerin iş yapış şekilleri, yaklaşımları, insan ilişkileri, yaşam tarzları iş dünyasını hala etkilemektedir (Aydın, 1 Ocak 2009; Okur, 25 Nisan 2009; Türkel, 26 Mayıs 2006).

çerçevesini oluşturan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının üzerinde ise daha geniş olarak durulmaktadır.

İkinci bölümde, önce çalışmanın amacı ve önemi anlatılmakta, araştırmanın yöntemi başlığı altında araştırma sorularına, araştırmanın kapsamı, sınırlılıkları ve varsayımlarına ve verilerin analizi kapsamında yapılan işlemlere yer verilmektedir. Daha sonra elde edilen bulgular sunulmakta, tartışılmakta ve ileriye dönük önerilerde bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Lider ve Liderliğe Kavramsal Yaklaşım

Küreselleşme, bilgi toplumu, post-modernizm gibi sosyo-kültürel perspektiflerin yeniden yorumlandığı günümüzde birçok kavramın içeriği de değişmektedir. Bu değişim daha çok sosyal yapıları ve kurumları etkilemektedir. Tıpkı günlük yaşantımızda değişen sıradan kavramlar gibi, işletmeler ve işletmecilik anlayışı da, kendisini tanımlayan kavramlarla birlikte değişime maruz kalmaktadır. İnsan değişkenine bağlı başarı denkleminin zorunlu koşulu olan lider ve liderlik kavramları da, bu değişim ve gelişim süreci içinde yeniden yorumlanmaktadır (Genç ve Halis, 2006: 71).

Rekabet konusunda genellikle işletmelerin ürünleriyle rekabet ettikleri düşüncesi egemendir. Aslında belki de işletmeler, ürünlerinden çok liderleri aracılığıyla rekabet etmektedir. Daha iyi liderler, daha iyi işgörenler yaratmakta ve bunlar da birlikte daha iyi ürünler geliştirmektedir. Dolayısıyla daha iyi liderler geliştiren bir işveren, topluma daha çok katkıda bulunduğu gibi, bir rekabet üstünlüğü de kazanmaktadır. İşte bu nedendir ki işletmeler, sermaye ve modern fiziksel olanakların yanı sıra ölüm, emeklilik, istifa vb. nedenlerle oluşan boşlukları doldurmak için yetenekli liderlere de ihtiyaç duymaktadır (Davis, 1982: 142).

Bu bölümde, önce lider ve liderlik kavramları tanımlanmakta, daha sonra kısaca liderlik yaklaşımları ele alınmaktadır. Bölümün sonunda, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları geniş olarak incelenmektedir.

1.1.1. Liderlik ve Lider Kavramlarının Tanımlanması

1800'lü yıllarda, İngiltere'de henüz 'liderlik' (leadership) sözcüğü bulunmuyordu. Sosyal bilimcilerin liderlik olgusu üzerinde ciddi olarak çalışmaları için bir yüz yıl daha geçmesi gerekecekti. Ancak son kırk yıl içinde araştırmacılar, çok ciddi ve derin araştırmalar sonucu insanların nasıl lider olduklarını, liderliklerini nasıl

koruyabildiklerini ve etkin bir lider olabilmek için nelerin gerektiğini öğrenmektedirler. Son zamanlarda, kaybedilen yılları kapatabilmek için yapılan üç binden fazla araştırma, yüz elli sayfa tutan bir bibliyografya oluşturmaktadır (Gordon, 1998: 4; Stogdill, 1974: 7).

Davranış bilimleri içinde, liderlik konusu kadar kapsamlı olarak incelenmiş çok az konu vardır. Liderlik olayı, askeri birliklerden, şirketlerin, kamu kurumlarının, siyasi partilerin ve hatta dini grupların yönetilmesine kadar uzanmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 199). Diğer yandan, ‘Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar hiçbir zaman, örneğin kimya bilimindeki gibi bir kesinlik taşımazlar. Bunun bir sebebi, sosyal dünya fiziksel dünya kadar düzenli ve kurallara göre işleyen bir dünya değildir, ne de kurallara karşı o denli hassastır. Bir diğer sebebiyse insanların, katı, sıvı ve gazların aksine asla bir örnek ve tahmin edilebilir olmamalarıdır’ (Bennis, 1999: 1). Bu ve benzeri nedenlerden dolayı liderlik literatüründe, kavram ile ilgili çok sayıda tanımlama yapılmış olduğu gözlemlenmektedir.

Eren’e (1998: 342) göre liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır. Bir başka tanıma göre liderlik, insanları belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getirme ve bu amaçlara ulaşma yolunda onları güdüleme becerisidir (Usal ve Kuşluvan, 2002: 294).

Koçel’e (2001: 465) göre liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden kişidir. Veya bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. Şu halde, bu kısa açıklamalardan da çıkarılabileceği üzere, liderlik sürecinin esasını bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır².

² Maxwell (1998) ise daha da ileri giderek, ‘Liderlik etkidir’ şeklinde bir tanımlama yapmıştır.

Stogdill (1974: 7-15) liderlikle ilgili tanımların fazlalığına dikkat çekmiş, bu tanımların daha kolay ve kapsamlı analiz edilebilmesi amacıyla aşağıdaki şekilde bir sınıflandırmaya gitmiştir:

- Grup sürecinin odak noktası olarak liderlik,
- Kişilik ve kişiliğin bir etkisi olarak liderlik,
- Uyuma ve izlemeye ikna etme sanatı olarak liderlik,
- Etkilemenin kullanımı olarak liderlik,
- Bir eylem ve davranış olarak liderlik,
- İkna biçimi olarak liderlik,
- Güç ilişkisi olarak liderlik,
- Amaçlara ulaşma aracı olarak liderlik,
- Etkileşimin etkisi olarak liderlik,
- Farklılaşmış bir rol olarak liderlik,
- Başlatıcılık olarak liderlik.

1.1.2. Liderlerin Temel Özellikleri ve Fonksiyonları

Liderler, grup faaliyetlerine yön vererek hedeflere taşıyan kişiler oldukları için, liderlik çağlar boyu önemini koruyan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Mademki liderler grup faaliyetlerine yön veren kişilerdir, o halde diğer insanlardan farklı birtakım özellikler taşımaları gerekmektedir (Budak, 2003: 23).

Stogdill (1974) liderlerin kişilik özellikleri ile ilgili 1948-1970 yılları arasında yapılmış 163 araştırmayı incelemiş ve başarılı liderlerin genel olarak aşağıdaki özelliklere sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Akiş, 2004: 18-19; Genç ve Halis, 2006: 197):

- Sorumluluk ve görevleri tamamlama dürtüsü,
- Hedeflere ulaşmak için gayret ve direnç gösterme,
- Problem çözme ve fikir üretmede yaratıcılık ve zekâ,
- Toplu hallerde inisiyatif kullanabilme,

- Özgüven ve kendi kimliğine sahip olma,
- Karar ve eylemlerin davranışsal sonuçlarını kabul etme/üstlenme,
- İnsanlar arasındaki stresle baş edebilme,
- Belirsizliklere tahammül edebilme,
- Etrafındaki insanları etkileyebilme yeteneği.

Akiş (2003: 2-3) ise, 64 ülkeden 154 araştırmacının oluşturduğu bir kültürler arası araştırma programı olan GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projesi çerçevesinde, aşağıdaki 22 özelliğin her kültürde kabul edilebildiği ve farklı ağırlıklarda liderlerde bulunabildiğinin tespit edildiğini aktarmaktadır. GLOBE projesi kapsamında, aşağıda yer alan liderlik özelliklerinin, 53 ayrı ülkede çalışanlar tarafından takdir edildiği bulgusuna ulaşılmıştır:

- Pozitif: genelde optimist ve kendine güvenen,
- Yüreklandiren: telkin ya da tavsiye ederek cesaret, güven ve umut veren,
- Harekete geçiren: takipçileri aktive eden,
- Güven yaratan: kişilere inanarak onların güvenini kazanan,
- Dinamik: çok ilgilenen, enerjik, hevesli, motive,
- Motive eden: diğerlerini, işin gerektirdiğinden fazla ve üzerinde efor harcayarak, kişisel özveri göstermeleri için harekete geçiren,
- Öngörü sahibi: olası gelecek olayları tahmin edebilen,
- Önceden planlayan: önceden tahmin eden ve hazırlanan,
- Bilgili: birikimli ve konulardan haberi olan,
- İletişim içinde olan: diğerleri ile sık sık iletişime geçen,
- Takım kuran: grup üyelerinin birlikte çalışmalarını sağlayabilen,
- Koordinatör: altında çalışanların işlerini yönetip düzenleyebilen,
- Güvene layık: verdiği sözleri tutacağına inanılan,
- Adil: doğru ve adaletli davranan,
- Dürüst: doğru konuşan ve buna uygun davranan,
- Yönetmel beceri sahibi: çok sayıda (75 üstü) çalışanın işini planlayabilen, organize, koordine ve kontrol edebilen,
- Kazan-kazan anlayışı ile problem çözücü: farklı ve çatışan menfaati olan

- bireyleri memnun edecek çözümler üreten,
- Etkili pazarlık eden: diğerleri ile etkin bir şekilde müzakere eden ve lehte sonuç alabilen,
 - Zeki: parlak, kolayca öğrenip anlayabilen,
 - Kararlı: kararları ciddi ve çabuk alabilen,
 - Mükemmeliyetçi: hem kendisi hem de altında çalışanlar için performansta mükemmelliği arayan,
 - Güvenilir.

Diğer yandan Eren (2000: 412-414), etkin ve başarılı bir liderden beklenen başlıca görevleri; değişikliğin yönünü belirleme, organizasyon oluşturma ve örgütsel kültür oluşturma şeklinde sıralamaktadır. Bir liderin fonksiyon ve rollerini ise aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Budak, 2003: 39-42; Usal ve Kuşluvan, 2002: 302-308):

- Planlayıcı: Lider, belirlenen amaçlara ulaşılması için, planları hazırlayan ve düzenleyendir.
- Amaç Belirleyici: Liderin en önemli fonksiyonlarından biri, örgüt amaçlarını belirlemek ve bu amaçlara ulaşılması için yapılması gerekenlere karar vermektir.
- Yürütücü: Liderin temel görevlerinden bir diğeri de, örgütte yürütülen çalışmalarını koordine etmektir.
- Uzman: Örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde gerekli olan bilgi ve becerileri taşıması nedeniyle lider, işgörenlerce kolayca benimsenmektedir.
- Grup Temsilcisi: Gruplar büyüdükçe, grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Böyle durumlarda grup üyelerini başka gruplar karşısında temsil etme görevi lidere düşmektedir.
- Kontrolör: Herhangi bir örgüt veya grubun lideri, o örgüt veya grubu oluşturan üyelerin aynı zamanda kontrolörü konumundadır.
- Ödüllendirici ve Cezalandırıcı: Belirli sınırlar dâhilinde üyelere ödül ve ceza uygulanması, liderin üstlendiği görevler arasındadır.

- Hakem ve Aracı: Liderin bir başka fonksiyonu da, örgüt içindeki ayrılık, anlaşmazlık ve çatışma gibi durumlarda hakem ve uzlaştırıcı görevi üstlenmesidir.
- Örnek: Liderin sergileyeceği davranışlar, üyelerin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacağından dolayı, lider üyelere karşı örnek davranışlar sergilemek durumundadır.
- Grup veya Örgütün Sembolü: Liderler, taşıdıkları özellikler itibariyle bazen grup veya örgütlerinin sembolü olabilirler. Bir grup veya örgütün devamlı liderliğini üstlenip sürekliliğini sağlayan kişi, zamanla o grup ya da örgütün sembolü olmaya başlar.
- Suçu Üstlenen veya Üyelere Babalık Yapan Kişi: Lider bazen grup içinde belirli kişilerle duygusal ilişkiler kurabilmektedir. Bu gibi durumlarda lider, sözkonusu kişilerin yoğun biçimde saygı ve sevgisini kazanmaktadır. Aynı duygular lider için de geçerli olmaya başlayınca, grup üyelerinin sorunlarını çözmeye liderin babalık duygusu ağır basmaya başlar.
- Eğitici ve Öğretici: Liderin önemli fonksiyonlarından biri de izleyicilerini eğitmesi, eksikliklerini tamamlaması ve onları geleceğin liderliğine hazırlamasıdır.

1.1.3. Liderlik-Yöneticilik Ayrımı

Liderlik ve yöneticilik çoğunlukla birbirine karıştırılmakta, bazı durumlarda ise bu kavramların eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Hâlbuki liderlik ve yöneticilik kavramları eş anlamlı olmayıp, yöneticilik yetkisi olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de sözkonusu olabilmektedir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmasıdır, çünkü liderlik ve yöneticilik, başarı madalyonunun birbirini tamamlayan iki yüzüdür (Genç, 1995: 30; Koçel, 1993: 329).

Werner'a (1993: 16) göre yöneticilik, liderliğe göre çok daha kapsamlı bir kavram olup, liderlik yöneticiliğin bir bölümüdür. Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan,

uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen, bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kimsedir. Yönetici ile lider arasındaki temel fark da buradan kaynaklanmaktadır. Yönetici başkalarının belirlediği amaçlara hizmet ederken, lider amaçları kendisi belirlemektedir. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından göreve getirilmekte, yani bulunduğu konuma genelde atamayla gelmektedir. Çalışmalarının, yetki ve sorumluluklarının sınırı, grup üyelerinden bağımsız olarak girişimci grup veya onların temsilcilerince belirlenmektedir. Buna karşın, lider olmanın farklı koşulları vardır. Liderlik atama olgusunun dışında olup kişinin, bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikleri taşıması sonucu ortaya çıkmakta ve o grubu davranışa yönlendirmektedir (Genç ve Halis, 2006: 44; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 216-217).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki önemli bir farklılık da, kullandıkları güçten kaynaklanmaktadır. Yönetici başkalarına iş yaptırma gücünü yasa, yönetmelik ve tüzük gibi biçimsel yapıdan alırken, lider gücünü yasal yetkilerden değil kişisel özelliklerinden ve içinde bulunduğu koşullardan almaktadır. Yöneticinin varlığı ve gücü biçimsel yapıyı gerekli kılarken, liderliğin oluşması için biçimsel yetkiler her zaman gerekli değildir (Koçel, 1993: 329; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 217).

Casse'ye (1991: 46) göre ise yönetici tasarlamakta, örgütlemekte ve denetlemekte, dikkatini kural ve prosedürler üzerinde toplamaktadır. Lider ise yön vermekte, kabiliyetleri harekete geçirmekte ve stratejileri uygulamaktadır. Onun dikkati insanlar üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Bennis liderlerle yöneticiler arasındaki farkları, 'içinde bulunduğu koşullara hâkim olanlarla, onlara teslim olanlar arasındaki farklar gibi algılama eğiliminde' olduğunu belirtmektedir. Aşağıda Bennis'in çalışmaları ışığında hazırlanan ve yönetici ile lider arasındaki farkları özetleyen tablo yer almaktadır.

Tablo 1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

| Yönetici | Lider |
|--|--|
| Sadece yönetir. | Yönetirken yenilik yapar. |
| Bir kopyadır. | Orijinaldir, düşünce-eylemde kendine özgündür. |
| Elindekileri korumaya çalışır. | Elindekileri geliştirmeye çalışır. |
| Sistemler ve yapı üzerinde durur. | Kişilerin üzerine eğilir. |
| Çalışanlarını kontrol altında tutmaya çalışır. | Çalışanlarına güven verir. |
| Kısa vadeli düşünür. | Uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir. |
| 'Nasıl?' ve 'Ne Zaman?' sorularını sorar. | 'Ne?' ve 'Niçin?' sorularını sorar. |
| Gözü hep alt sınırlardadır. | Gözü hep ufka yönelmiştir. |
| Taklit eder. | İcat eder. |
| Statükoyu kabullenir. | Statükoya meydan okur. |
| Tipik iyi bir askerdir. | Kendine has bir kişiliktir. |
| İşleri doğru yapar. | Doğru işleri yapar. |

Kaynak: Bennis, 1999: ss. 49-50'den uyarlanmıştır.

Ünlü stratejist Richard Pascale liderle yöneticiyi şu şekilde ayırmaktadır (Akgündüz, 1998: 71): 'İş dünyasını sık çalı ve bitki örtüsüyle kaplı bir savana benzetirsek yönetici, elinde bir palayla çalılar arasında kendisine ve başkalarına yol açmaya çalışan kişidir. Lider ise bununla yetinmeyip arada bir ağaca tırmanarak, 'Biz nereye gidiyoruz?' diye ufka bakabilen kişidir.'

Sonuç olarak, büyük şirketleri, yenilikçi ürün ve hizmetleri meydana getirenler yöneticiler değil liderlerdir. Liderler kişisel yetenek, yaratıcılık ve vizyonlarını yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine harcarlar. Yöneticiler ise, kişisel zekâlarını iş süreçlerine uygulamak ile yetinirler. İlerleme, yarının harika ürün ve hizmetlerini hayal edebilen insanlardan geleceği için, işletmeler yöneticilere değil liderlere yatırım yapmalıdırlar (Zaleznik, 1991: 41).

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik literatürü incelendiğinde, farklı açılardan ele alınan ve sınıflandırılan çeşitli liderlik yaklaşımlarının bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmada liderlik yaklaşımları özellik yaklaşımları, davranışsal yaklaşımlar, durumsallık yaklaşımları

ve yeni liderlik yaklaşımları şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutularak ele alınmıştır. Yeni liderlik yaklaşımları kapsamında karizmatik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları incelenmiş, diğer yaklaşımlar kısmında ise bazı yeni liderlik yaklaşımları ile ilgili kısa açıklamalara yer verilmiştir.

1.2.1. Özellik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşım olup (Koçel, 2001: 468), tarihsel süreç içerisinde özellik yaklaşımları kapsamındaki çalışmaların ilkinin, Thomas Carlyle tarafından yapıldığı söylenebilir. Carlyle bir kısım insanların lider olarak doğdukları ve insanlık tarihini etkiledikleri savının yer aldığı 'The Great Man in History' kavramını tartışmaya açmıştır (Erçetin, 2000: 27).

Bu yaklaşımlara göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli öğedir. Böyle bir bakış açısından hareketle, liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yapılan çeşitli araştırmalarda, birtakım lider özellikleri üzerinde durulmuştur.

Tablo 2: Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler

| | | |
|-------------------------|-------------------------|--------------|
| Yaş | Hissel olgunluk | Dürüstlük |
| Boy | Zekâ | Samimiyet |
| Cinsiyet | Bilgi | Doğruluk |
| Yakışıklılık | İletişim kurma yeteneği | Açıksözlülük |
| Başkalarına güven verme | İnisiyatif sahibi olma | Kararlılık |
| Güzel konuşma yeteneği | İş başarıma yeteneği | Özgüven |

Kaynak: Koçel, 2001: ss. 468-469'dan uyarlanmıştır.

Liderliği sadece kişisel özellikler bazında inceleyen bu yaklaşım, pek verimli olamamıştır. Araştırmalarda karşılaşılan en önemli sorun, liderlik özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 221). Özellik yaklaşımlarının

yetersiz kalması üzerine araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan izleyicilere ve liderin davranışlarına yöneltmişlerdir.

1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Bu yaklaşımlara göre lideri başarılı ve etkin yapan husus, sahip olduğu özelliklerden çok liderlik sürecindeki sergilediği davranışlardır. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla davranışsal liderlik yaklaşımları, liderin kendisi kadar izleyicilerine de önem vermiştir (Koçel, 2001: 470).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagramı Modeli, McGregor'un X ve Y Kuramları, Rensis Likert'in Sistem IV Yaklaşımı, Güç Kullanma Biçimlerine Göre Liderlik Modelleri (Akat, Budak ve Budak, 2002: 289-291; Akiş, 2004: 21; Baysal ve Tekarslan, 1996: 204-213; Budak, 2003: 61-63; Koçel, 2001: 470-475; Özkalp ve Kirel, 1996: 284), davranışsal liderlik yaklaşımlarının oluşumuna ve gelişimine katkıları olan temel çalışmalardır.

1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Liderlik sürecinin oluştuğu koşullara (durumlara) ağırlık veren durumsallık yaklaşımlarının genel varsayımı, değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğidir (Koçel, 2001: 476). Bu yaklaşımlara göre liderlik, izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortam koşullarının bir fonksiyonudur (Eren, 1998: 351).

Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı ve Amaç-Yol Yaklaşımı (Baysal ve Tekarslan, 1996: 219; Budak, 2003: 81; Can, 2002: 217; Koçel, 2001: 477-481; Özkalp ve Kirel, 1996: 289, 297-298), durumsal liderlik yaklaşımlarına ilişkin üç önemli modeldir.

1.2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

1.2.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Kökleri eski Yunan uygarlığına kadar uzanan karizma kavramı, eski Yunanca'da 'ilahi ilham yeteneği' anlamına gelmektedir. Kavram ilk kez 1947'de ünlü Alman sosyologu Max Weber tarafından 'karizmatik yetki' şeklinde kullanılmıştır (Baransel, 1993: 168; Gül, 2003: 773). Robert House'ın (1977) yaptığı çalışmalarla da yönetim ve organizasyon literatüründeki yerini almıştır (Can, 2002: 222; Judge & Piccolo, 2004: 755).

Karizma kavramı çekiciliği ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu karizma, o kişinin başkalarını etkilemesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile izleyicilerini, kendi istediği yönde davranmaya sevkeden ve üstün performansa ulaştıran kişidir (Koçel, 2001: 483). Diğer yandan Kılınç, 'House'ın Karizmatik Liderlik Kuramı', 'Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı', 'Shamir'in Benlik Kavramı Kuramı' gibi çeşitli karizmatik liderlik yaklaşımlarında vurgulanan 'karizmatik liderlerin karakteristik özellikleri'ni aşağıdaki gibi özetlemiştir (Kılınç, 'Karizmatik Liderlik Kuramlarının Mukayesesi ve Değerlemesi'):

- Yüksek özgüvene sahip olma,
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme yeteneği,
- Kişisel risk üstlenme,
- Kendini feda etme,
- Güven yaratma,
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanmaya hazır olma,
- Güdülerini harekete geçirme yeteneği,
- Pozitif sinerjiye inanma.

1.2.4.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları

Siyaset bilimci James MacGregor Burns (1978), 'Leadership' isimli kitabında 'etkileşimci' ve 'dönüşümcü' olmak üzere iki siyasi liderlik tipi ortaya koymaktadır. Daha sonraları Bernard M. Bass (1985), Burns'ün düşüncelerini işletme yönetimine uyarlamaya çalışmıştır (Bycio, Hackett & Allen, 1995: 468). Böylece 1980'li yılların ortalarından itibaren işletme yönetimi ve organizasyonu literatüründe lider davranışlarının klasik ve geleneksel davranış biçimlerinin yanında, etkileşimci ve dönüşümcü lider davranışları şeklinde gruplandırılarak incelenmesi önem kazanmıştır (Uyguç, Duygulu ve Çıraklar, 2000: 587).

Etkileşimci liderlik kavramı, Türkçe işletme yönetimi literatüründe çok farklı isimlerle yer almakta olup, bunlardan bazıları şöyledir: Edimsel liderlik, yönetsel liderlik, yönetimci liderlik, yönetici liderlik, işlemsel liderlik, işlemci liderlik, görevsel liderlik, sürdürümcü liderlik, etkileşimsel liderlik, operasyonel liderlik (Börü ve Güneşer, 2005: 136; Budak, 2003: 113; Eren, 2000: 417-419; Ergin ve Kozan, 2004: 37; Kaya, 2002: 36; Keçecioğlu, 2003: 69; Main, 1987: 283; Murat ve Açıkgoz, 2008: 153; Serinkan, 2002: 75; Şahin, 2004: 365).

Etkileşimci liderlik gibi dönüşümcü liderlik kavramı da, Türkçe literatürde çeşitli terimlerle ifade edilmiştir: Dönüştürücü liderlik, dönüştürümcü liderlik, dönüşümsel liderlik, değişimci liderlik, değişimsel liderlik, reformcu ya da reformist liderlik (Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003: 491; Can, 2002: 222; Eren, 2000: 417; Ergin ve Kozan, 2004: 37; Keçecioğlu, 2003: 33; Serinkan, 2002: 76; Sinangil, 1998: 3). Yabancı literatürde vizyoner liderlik, stratejik liderlik ve karizmatik liderlik kavramları da dönüşümcü liderlikle eşanlamlı olarak kullanılabilmektedir (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996: 521). Çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturmaları nedeniyle bu iki liderlik yaklaşımı, ilerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.2.4.3. Diğer Yaklaşımlar

Bu kısımda vizyoner liderlik, hizmetkar liderlik, sembiyotik liderlik, otantik liderlik ve spiritüel liderlik yaklaşımlarına ilişkin kısa bilgilere yer verilmiştir.

Vizyoner Liderlik: Literatürde vizyoner liderliğin karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik vb. yaklaşımlardan farklı olup olmadığı tartışmalıdır. Sashkin'e göre vizyoner bir lider, gerçekleştirilmesi öngörülen amaç ya da amaçları açıkça ifade eden bir vizyona sahiptir ve örgüt kültürünü dönüştürmeyi esas görevi olarak görmektedir (Erçetin, 2000: 72). İster farklı bir liderlik yaklaşımı, isterse de diğer liderlik yaklaşımlarının önemli bir ögesi olarak ele alınsın, vizyon kavramının yeni liderlik yaklaşımlarının başat ögesi olduğu söylenebilir³.

Hizmetkar Liderlik: İlk defa Robert K. Greenleaf (1969) tarafından ortaya atılan bu liderlik yaklaşımının en önemli özelliği, lideri izleyicilerine hizmet eden bir konuma getirmesidir. Bu yaklaşıma göre lider, bütün problemleri çözen bir kahraman olmaktan çıkıp, yeni fikirlerin üretilmesini sağlayan bir hizmetkar haline gelmekte ve bu şekilde karar verme gücünü izleyicileriyle paylaşmaktadır. O ayrıca izleyicilerinin gelişimini yakından izlemek ve onlara bu konuda yol göstermekten sorumludur (Akiş, 2004: 146; Stone, Russell & Patterson, 2004: 352).

'The Servant Leader' kitabının yazarları Ken Blanchard ve Phil Hodges, liderliğin yönetmek ya da güçle ilgili olmadığını ileri sürmektedirler. Yazarlara göre bir lider, belirlediği vizyon doğrultusunda izleyicilerinin en iyi şekilde yaşaması ve

³ Örneğin Maxwell (1998: 179, 185), 'vizyon'u liderliğin vazgeçilmez niteliği olarak görmektedir. Yazar, 'Vizyon mu lideri, yoksa lider mi vizyonu yaratır?' diye sorduktan sonra bu soruyu, 'Bence vizyon önce gelir, çünkü vizyonlarını kaybederek liderlik gücünü kaybeden birçok lider biliyorum' şeklinde yanıtlamaktadır. Maxwell'in, liderin vizyonu ile şirketinin başarısı arasındaki ilişki konusunda verdiği Cola-Cola örneği de oldukça çarpıcıdır: 'Robert Woodruff'ın vizyonuna şükürler olsun. Coca-Cola'nın yöneticiliğini yaptığı dönemlerde (1923-1955) Woodruff şöyle demişti: 'Üniformalı herkesin, dünyanın neresinde olursa olsun, neye mal olursa olsun, 5 cent'e Coca-Cola içtiğini göreceğiz.' İkinci Dünya Savaşı bittiğinde, Woodruff, ölmeden önce dünya üzerindeki herkesin Coca-Cola'yı tatmış olmalarını istediğini söyledi. Robert Woodruff vizyon sahibi bir adamdı! Dikkatli planlama ve fazlasıyla azim, Woodruff ve öğrencilerinin Coca-Cola'yı tüm dünyaya yaymalarını sağladı.'

mutluluğu için çaba göstermelidir. Hizmetkar liderin özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akiş, 2004: 146-147):

- Bir vizyona sahip olmak,
- Çalışma değerlerini ve davranış normlarını tanımlamak,
- Ortaklar ve astlar için iyi bir ortam oluşturmak,
- Hizmet bilinciyle hiyerarşinin en altında bulunmak.

Sembiyotik Liderlik: Lider-merkezli olan, lider-izleyici ilişkilerinde yukarıdan aşağıya bir iletişimi öngören geleneksel liderlik yaklaşımlarına yönelik eleştirel bir bakışı bünyesinde barındıran bu liderlik tarzı, liderlik çalışmalarında izleyicilerin de dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Stech (2008) gibi bazı yazarlara göre, farklı zaman dilimlerinde, liderlerin izleyicilerin rollerini üstlendiği, izleyicilerin de liderlik rollerini üstlendiği veya yüklendiği durumlarda, o organizasyonda sembiyotik liderlikten söz etmek mümkün olmaktadır. Bunun sonucu olarak, liderler ile izleyicileri arasındaki ilişkiler karşılıklı ve birbirine bağımlı hale gelmekte, izleyiciler örgütsel yapıda geri planda kalan ve itaat eden konumlarından kurtarılmakta ve örgütsel büyümeyi sağlayan ‘yenilikçi bireyler’ haline gelmektedir (Gilbert & Matviuk, 2008).

Bu liderlik yaklaşımına göre, lider ile izleyicileri arasındaki sembiyotik ilişkiler, izleyicilerin, ‘liderlik potansiyellerini’ açığa çıkarmalarını sağlamakta, öte yandan liderler de ‘izleyicilik potansiyeli’ elde etmektedirler. Ne liderler izleyicilerinden ne de izleyiciler liderlerinden daha önemli bir role sahiptirler. Her ikisi de örgütsel etkinliğe katkıda bulunurlar (Gilbert & Matviuk, 2008).

Otantik liderlik⁴: Otantik, kelime olarak orijinal (taklit olmayan) manasına gelmektedir. Otantik lider ise Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May (2004) tarafından şöyle tanımlanmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 737): ‘Kendi düşüncelerinin, davranışlarının ve diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında

⁴ Pozitif psikolojinin bir alt unsuru olarak gelişen ‘pozitif örgütsel davranış’ çalışmaları kapsamında otantik, spiritüel ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları, pozitif liderlik tarzları olarak ele alınmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 735-736).

olan, kendilerinin ve diğelerlerinin değerlerini, ahlaki bakış açılarını, bilgilerini ve güçlü yönlerini bilen; içinde buldukları, çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ve ahlaklı bireylerdir.’ Literatürde otantik liderlerin, örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyebilecek birçok niteliğe sahip oldukları ileri sürülmektedir. Bu bağlamda otantik liderler (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738):

- Bireysel değerleri faaliyetlerle, faaliyetleri de örgütsel değerlerle bağdaştırmaya çalışırlar.
- İnsanlara hizmet etmek isterler.
- Çalışanlarını güçlendirirler.
- Aklın yanı sıra merhamet, tutku vb. duygularla hareket ederler.
- Güçlü (yerleşik) kurum kültürü ve sosyal kültürlerde nasıl kabul göreceklarını ve radikal bir değişim gerçekleştirebilmek için hangi kültürel değerlerden yararlanmaları gerektiğini bilirler.
- Kendilerine karşı dürüsttürler. Başkalarının beklentilerine uymak adına kişiliklerinden ödün vermezler.
- Statü ve kişisel çıkarlarla değil sosyal çıkarlarla güdülenirler.
- Taklit değil orijinaldirler.
- Davranışlarının temelini değer ve kanaatleri oluşturur.

Spiritüel liderlik: Diğere bir pozitif liderlik tarzı olan spiritüel liderliği tanımlamadan önce spiritüellik kavramına değinmekte yarar vardır. Bir tanıma göre spiritüellik, bireyin kendini sorgulaması sonucunda bir anlama ulaşması iken, bir başka tanıma göre insanlarla bir bütün olma ihtiyacı, yaşama gücü ve içsel bir deneyimdir⁵ (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 745). Spiritüel liderleri ise, çalışanlarındaki yaşama gücünü açığa çıkarmayı hedefleyen, onların anlam arayışlarına yanıt arayan, hizmetkar liderlik tarzını benimseyen ve çalışanlarının gelişimi için çabalayan kişiler olarak tanımlamak mümkündür. Bu tarz liderler, önce insana, daha sonra stratejiye

⁵ Yeri gelmişken bir hususu açıklığa kavuşturmak faydalı olacaktır. Spiritüel keskinlikle din ile eş anlamlı değildir. Dinde uyulması gereken belli başlı kurallar ve mezhepler vardır. Ancak spiritüelitede ayrımlara, bütünlüğü bozacak unsurlara yer yoktur. Tüm insanlar farklı değerler, amaçlar yerine ortak bir değerler sisteminde birleşmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 745).

odaklanırlar. Aynı şekilde her sorunun kaynağını öncelikle kendilerinde arar, daha sonra dış faktörlere yönelirler. Spiritüel liderlerin özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 746):

- Ortak anlam ve değer yaratma,
- Sevgi duyma,
- Vizyon oluşturma,
- Yetki verme,
- Eğitim ve gelişim olanakları sağlama,
- Öncekilere önem verme, risk alma,
- Dönüşüme duyulan istek,
- Hizmetkar liderlik.

Yukarıdaki liderlik modellerine ek olarak, liderlik literatüründe kültürel liderlik, kuantum liderlik paradigması (Erçetin, 2000: 67, 73), sonuç odaklı liderlik, etik liderlik (Akiş, 2004: 100, 385-387), kantian liderlik, transandantal liderlik, iki eşeyli liderlik (Kaya, 2002: 95-97), saçılmış liderlik, süper liderlik (Bass, 1998: 140; Keçecioğlu, 2003: 79; Kurtuluş, 2007: 37), ortak liderlik, paylaşılan liderlik (Süzer, 2005: 14-15) gibi çeşitli liderlik yaklaşımları yer almakta; konunun hem önemli hem de popüler olması, sürekli değişen ve dönüşen ekonomik, politik, sosyal ve kültürel koşullar sonucunda yaşanan paradigma değişimleri gibi nedenlerle, ilerleyen yıllarda liderliğe ilişkin farklı yaklaşımların geliştirilmeye devam edeceğini söylemek pek de yanlış olmayacaktır.

1.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları

James MacGregor Burns, 1978 yılında yaptığı çalışmasıyla liderlik literatüründe, yeni bir liderlik ayrımı yapılması gerektiğine işaret etmiştir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı etkileşimci liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik biçimleridir. Söz konusu ayrım, davranışsal liderlik yaklaşımları altında yer alan ve Kurt Lewin tarafından geliştirilen otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik ayrımına karşı geliştirilmiştir

(Eren, 1998: 368). Boje'ye (2000) göre ise, Burns'ün teorisi temel olarak Kohlberg'in 'Ahlakın Gelişimi Aşamaları' ve Weber'in 'Liderlik ve Otorite' teorilerine dayanmaktadır. Burns, Weber'in karizma ile ilgili çalışmalarından yola çıkarak etkileşimci liderlerin bürokratlara, dönüşümcü liderlerin ise karizmatik liderlere benzediğini ileri sürmüştür.

Bandura'nın (1977) 'Sosyal Öğrenme' ve Hollander'ın (1979) 'Sosyal Değiş-Tokuş/Alış-Veriş' teorilerine dayanan (Deluga, 1990: 192) etkileşimci liderlik yaklaşımı, liderliğin durumsal belirleyiciliği üzerinde odaklanmaktadır. Dönüşümcü liderler ise, karizmaya sahip olmaları ve iyi davranışları teşvik etmeleri nedeniyle ortaya çıkarlar. Bundan dolayı liderlikteki dönüşümcü yaklaşım, davranışsal bir yaklaşımdır, aynı zamanda bazı güçlü özellik yaklaşımlarına da işaret etmektedir (Keçecioğlu, 2003: 34-35).

1.3.1. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

1.3.1.1. Etkileşimci Liderlik Kavramı

Etkileşimci liderlik, basit bir ifadeyle lider ile izleyicileri arasındaki değiş-tokuşu ifade etmektedir. Bu değiş-tokuş, lider ile çalışanların biraraya gelerek yapılması gereken işleri belirlemesi, bu işlerin astlar tarafından istenen şekilde yapılıp yapılmamasına göre onlara verilecek ödül-ceza üzerinde anlaşılması temeline dayanmaktadır (Bass, 1990: 20; Bass, 1998: 4). Sosyal alış-verişin doğası gereği lider, bir yandan yetki ve otoritesini kullanarak izleyicilerinin davranışlarını kontrol etmekte, diğer yandan da istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadır. İzleyicilerinin itaatini ve işe istekliliklerini sağlamak için örgütsel kaynakları kullanan etkileşimci lider, astlarının değerlerini değiştirmek ve onları bu sürece dâhil etmek için de özel bir çaba harcamamaktadır. Aksine davranışın kontrol ve düzeltilmesinde bir çeşit 'uyarım-tepki modeli' (stimulus-response model) sergilemektedir (Grundstein-Amado, 1999: 250-251).

1.3.1.2. Etkileşimci Liderin Özellikleri

Etkileşimci liderlik, liderin, izleyicisinin performansının yeterlilik derecesine göre onu ödüllendirdiği veya cezalandırdığı durumda ortaya çıkmaktadır (Bass, 1998: 6). Literatürde, bu tarz liderliğin bileşenleri olarak çoğunlukla koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanıyan liderliğe yer verilmektedir.

1.3.1.2.1. Koşullu Ödüllendirme

İzleyicileri motive etmede, onların gelişim ve performansını daha üst düzeylere çıkarmada, dönüştürücü liderliğin bileşenleri kadar etkili olmasa da, koşullu ödüllendirme ile sağlanan yapısal etkileşim (constructive transaction) oldukça etkilidir. Koşullu ödüllendirmede lider, yapılması gereken işler konusunda izleyicileriyle bir anlaşma yapmakta ve onlara ödüller vaat etmektedir (Bass, 1998: 6). Bu ödüller, hizmetleri karşılığında izleyicilere kaynak ödeneği sağlanması, görevlendirme ve danışmanlık yapılması vb. şeklinde olabilmektedir (Bass & Steidlmeier, 1998). İyi yapılan işin övülmesi (yüksek kademeli değiş-tokuş) ile para ödülü, ikramiye ya da terfi önermek (düşük kademeli değiş-tokuş), koşullu ödüllendirmenin en çok rastlanan iki biçimidir (Genç ve Halis, 2006: 53).

1.3.1.2.2. İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetim, planlanan performans ile mevcut performans arasında önemli bir sapmanın bulunduğu durumlarda yöneticinin devreye girmesini ifade eden bir kontrol tekniğidir. Yöneticinin ancak istisnai durumlarda kontrolü ele almasının öngörülme nedeni, astlar olağan zamanlarda rutin işlerle uğraşırken, yöneticiye rutin olmayan iş ve konularla ilgilenme olanağının sağlanmak istenmesidir. İzleyicilerine tatmin edici düzeyde bir performans sergileyecekleri konusunda üstü örtülü olarak güven duyan etkileşimci lider, işler planlandığı gibi gitmemeye başladığında devreye girmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2008: 156).

Bass'a (1998: 7) göre etkileşimli liderliğin istisnalarla yönetim boyutu, koşulsal ödül ve dönüşümcü liderliğin bileşenlerine göre daha az etkili olup, aktif ve pasif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İstisnalarla aktif yönetimde lider, astlarının başarılı olması için standartları belirlemekte, bu standartlardan olan sapmaları ve hataları izlemekte, oluştuğunda da mümkün olan en kısa sürede bu hataları düzeltici faaliyetlerde bulunmaktadır. İstisnalarla pasif yönetimde ise lider harekete geçmeden önce adeta sorunların büyümesini beklemektedir (Bass ve diğerleri, 2003: 208). Yani pasif biçimde bir bakıma hataların ve standartlardan sapmaların oluşması aşamasına kadar beklenmekte, bunlar ortaya çıktıktan sonra düzeltici önlemler alınmaktadır. İstisnalarla aktif yönetim, güvenliğin ön planda olması gibi bazı durumlarda istenir ve daha etkilidir. Bazen de çok fazla çalışanın olduğu işletmelerde lider, astlarını gözetleyip denetleyerek idare etmek için istisnalarla pasif yönetime başvurabilir.

İstisnalarla yönetimde, normlardan sapma gibi durumlarda (azarlama, takdir gibi) çeşitli cezalara yer verilebilir ve disiplin sağlayıcı eylemlerle izleyicilerin davranışlarının düzeltilmesi amaçlanabilir (Bass ve diğerleri, 2003: 208). Ancak Bass'ın (1990: 20-21) da vurguladığı gibi, çalışanların performansının istenen standartlara yükseltilmesi için cezalandırmaya başvurma etkin bir yöntem değildir. Hatta yazara göre ceza uygulaması, uzun vadede verimli üretimin önünde büyük bir engel haline bile gelebilir.

1.3.1.2.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Hemen hemen tüm araştırmalarda en pasif, en etkisiz boyut olduğu ortaya konan bu liderlik tarzında, lider önemli kararları almamakta, sorumluluklarını önemsememekte, sahip olduğu yetki ve otoriteyi kullanmaktan kaçınmaktadır (Bass, 1998: 7). Diğer yandan bazı araştırmacılar, tam serbesti tanıyan liderliğin istisnalarla pasif yönetimle benzeştiğini ve bu ikisinin beraber ele alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Ancak başta Avolio (1999) ve Bass (1998) olmak üzere diğer bir kısım yazarlar, bu iki boyutun ayrı olarak ele alınmasından yana olduklarını belirtmişlerdir (Judge & Piccolo, 2004: 756).

Astların fazlaca özgür bırakıldığı tam serbesti tanıyan liderlik tarzını, etkileşimci liderlik boyutlarının dışında tutan araştırmalara da rastlamak mümkündür. Örneğin Judge & Piccolo (2004: 756), Coad & Berry (1998: 165) ve Deluga (1990: 192) bu boyutu hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlikten farklı bir liderlik tarzı olarak ele almışlardır.

1.3.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik kavramını ilk kez James Victor Downton, 'Rebel Leadership' (İsyan Liderliği, 1973) isimli çalışmasında kullanmıştır. Kavram daha sonra James MacGregor Burns (1978) tarafından sistematize edilmiştir (Akiş, 2004: 35-36; Eraslan, 2004; Gökkaya, 2003: 795; The Transformational Leadership Report, 2007: 4). Bu liderlik anlayışına göre lider, izleyicilerinin ihtiyaç, inanç ve değer yargılarını değiştiren ve organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin bir vizyona sahip olması ve vizyonu izleyicilerine kabul ettirmesi ile mümkündür. Bir anlamda vizyon, örgütsel yaşamı 'anamlı' hale getirmekte, çalışanların heyecanını körüklemekte ve izleyicilerin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır (Koçel, 2001: 483).

Dönüşümcü liderlik, organizasyonlarda gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına önderlik edilmesini içermektedir. Dönüşümcü lider ise izleyicilerini, yapabileceklerinin ötesinde birşeyler yapmaya motive eden, büyük ve gerçekleştirilmesi zor hedefler belirleyen ve onları bu amaçlarda birleştirerek değişimi gerçekleştiren kişidir (Gül, 2003: 772).

Liderlik literatürüne bakıldığında, dönüşümcü liderlikle ilgili bilimsel araştırmaların bir hayli yaygın olduğu gözlenmektedir. Hatta denebilir ki mevcut liderlik yaklaşımları içerisinde en popüler olanı, dönüşümcü liderlik tarzıdır. Bunun temel nedeni, bu liderlik tarzının olağanüstü bireysel ve örgütsel sonuçlar sağlamasıdır (Barling, Slater & Kelloway, 2000: 157).

1.3.2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Bir tanıma göre dönüşümcü liderlik, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme, saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir (Özalp ve Öcal, 2000: 211). Dönüşümcü lider ise izleyicilerini, yapmayı düşündüklerinin daha ötesinde performans göstermeye ikna edebilen kişidir (Bass, 1998: 4).

1.3.2.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı'nın Gelişimi

James MacGregor Burns (1978), Pulitzer ödüllü 'Leadership' isimli kitabında, 'dönüşümcü' ve 'etkileşimci' olmak üzere liderlik davranışları ile ilgili yeni bir ayırım ortaya koymuştur. Yazar, her şeyden önce bir siyaset bilimcidir, bu bağlamda onun eseri de bir siyasi liderlik incelemesidir (Burns, 1979: 139, 255).

Bu yeni liderlik ayırımına bir süre sonra Bass ve Avolio gibi bilimadamlarının önemli katkıları olmuştur. Bass'ın 1981 ve 1990 yılları arasında 2. ve 3. baskısını yapan kitabı 'Bass and Stogdill's Handbook of Leadership', dönüşümcü liderliğe olan ilgiyi adeta patlatmıştır. Yazarın, dönüşümcü liderliği örgütlerle ilişkilendiren çalışmaları, söz konusu liderlik yaklaşımına iş dünyasının da ilgi göstermesinin önünü açmıştır (Gökkaya, 2003: 795).

Tom Peters ve Robert Waterman (1982) da, 'In Search of Excellence' (Mükemmeli Arayış) isimli kitaplarında, mükemmel olarak yönetilen şirketlerin birçoğunun çok sayıda dönüşümcü lideri bünyelerinde bulundurduklarını belirtmişler (Bass, 1990: 25) ve yeni liderlik yaklaşımının tanınması ve yaygınlaşmasına önemli bir katkı sağlamışlardır.

1.3.2.2.1. James MacGregor Burns

Burns'e göre liderlik, 'ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanılarak, bağımsız veya karşılıklı oluşturulan amaçlara ulaşmak için lider ve izleyicilerin harekete geçme sürecidir.' Bu tanımda yer alan 'amaçlar' kavramı önemli bir noktaya işaret etmektedir. Sözgelimi iki kişi, bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal veya hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu tarz bir ilişkide, amaçlara ulaşma konusunda ortak bir çaba değil pazarlık sözkonusudur ve bunun adı etkileşimci liderliktir. Sadece liderlik sürecini kullanarak liderler, izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilirler. Bunun adı ise dönüşümcü liderliktir (Burns, 1979: 425).

'Dönüşümcü liderlik, lider ve izleyicilerinin birbirlerini ahlak, değerler ve motivasyon açısından daha üst seviyelere yükselttikleri bir süreçtir.' Gene yazara göre, bu tarz liderler izleyicilerini etkilemek için korku, hırs, kıskançlık ya da nefret gibi olumsuz duygular yerine özgürlük, eşitlik, adalet, barış gibi ahlaki/manevi değerleri ön plana çıkarmaktadırlar (Güney, 2006: 140-141).

Her iki liderlik tarzı da insanların faydası adına kullanılabilir. Eğer lider ile izleyicileri arasındaki etkileşim, her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin değerleri dürüstlük, sorumluluk, doğruluk ve cesaret olacaktır. Burns bu değerlere modal değerler (modal values) adını vermektedir. Dönüşümcü lider ise, bunların üzerine inşa edeceği özgürlük, adalet ve eşitlik gibi son değerlerle (end values) ilgilenmektedir. Yukarıda da vurguladığımız gibi dönüşümcü lider, 'son değerler'i kullanarak, izleyicilerinin moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedir (Burns, 1979: 426).

1.3.2.2.2. Bernard M. Bass

Bass 1985'te yayımlanan 'Leadership and Performance Beyond Expectations' isimli çalışması ile Burns'ün yeni kuramını anlaşılabilir ve ölçülebilir bir noktaya

taşımıştır. Sashkin ve Rosenbach'ın (1993) da vurguladığı gibi, Bass'ın geliştirdiği Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) yardımıyla 'liderin 360 derecelik resmini çekmek' mümkün olmuştur. (Eraslan, 2004; Genç ve Halis, 2006: 53).

Yazar, dönüşümcü liderin, izleyicilerinin 'istek ve ihtiyaçlarını genişlettiğini', hatta izleyicilerinin ihtiyaçlarını Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nin üst basamaklarında yer alan saygınlık (esteem) ve kendini gerçekleştirme (self-actualization) seviyelerine yükselttiğini belirtmektedir (Politis, 2002: 189). Aynı doğrultuda Nicholls (1994) da bu tarz bir liderin, izleyicilerinin saygınlık ve kişisel bütünlük gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşıladığı için, etkileme şekli bakımından insanların yüreklerine seslenerek ve onlarda olumlu duygular yaratarak, akıllarını ve ellerini kullanmalarını sağlayacağını belirtmektedir (Uyguç, Duygulu ve Çıraklar, 2000: 589).

Bass'ın liderliğe yaklaşımı, Burns'e göre iki noktada farklılaşmaktadır. Burns etkileşimci ve dönüşümcü liderliği iki ayrı zıt uçta değerlendirmiş ve bir liderin ya etkileşimci ya da dönüşümcü lider olabileceğini öne sürmüştür⁶. Oysa Bass, bu liderlik tarzlarının farklı yaklaşımlar olmasına karşın, birbirlerini dışlamadığını söylemektedir. Ona göre bir lider, hem etkileşimci hem de dönüşümcü lider özellikleri gösterebilir. Bass, etkileşimci liderin aslında etkili olabileceğini, ancak dönüşümcü liderlik tarzını uygulaması halinde etkinliğinin daha da artacağını ileri sürmektedir. Gene Bass'ın ilk çalışmalarına göre bir dönüşümcü lider, illa da Burns'ün öne sürdüğü gibi pozitif moral değerlere dayanmak zorunda değildir. Yazara göre Hitler de dönüşümcü liderdir, çünkü ülkeyi dönüştürmeyi başarmıştır⁷ (Bass, 1985: 341; Judge & Piccolo, 2004: 755; Keçecioğlu, 2003: 69; Öner, 2005: 17).

Yukarıda da bir ölçüde vurgulandığı gibi, Bass'a göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin yerine kullanılabilecek bir kavram olmaktan ziyade onun

⁶ Burns, 2003 yılında yayımlanan 'Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness' adını taşıyan ve daha önceki kitabının genişletilmiş baskısı niteliğinde olan eserinde ise, etkileşimci liderlerin de dönüşümcü lider olmayı öğrenebileceklerini belirtmiştir (Stewart, 2006).

⁷ Sonraki yıllarda dönüşümcü liderliğin etik/ahlak boyutuna ilişkin çeşitli eleştiriler getirilmiş, Bass da, 1997 yılında yaptığı bir çalışmada Ayetullah Humeyni, Hitler gibi liderlerin, 'gerçek' değil 'sahte' dönüşümcü lider olduklarını ileri sürmüştür.

etkinliğini artırıcı bir etki göstermektedir (Bass, 1998: 167; Pielstick, 1995: 29). Artırıcı etki (augmentation effect) ya da diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlik üzerine eklenmesi/ilave edilmesi, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının en temel savı olup, bu etkiye ilişkin yapılmış birçok bilimsel çalışma, bu varsayımı desteklemiştir. Buna göre en iyi liderler, hem dönüşümcü hem de etkileşimci lider özelliği gösterenlerdir. Bu liderlik yaklaşımlarının bir diğer önemli savı ise, ‘Optimal Lider Profili Modeli’ni (Optimal Performing Leader Profile-Full Range of Leadership Model) önermesidir. Bass ve Avolio (1994), dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderliğin özelliklerini birleştirerek, etkin liderin özelliklerini ölçmeye yarayacak yeni bir liderlik modeli geliştirmiş ve bunu ‘Optimal Lider Profili Modeli’ olarak adlandırmışlardır. Modele göre etkin bir lider, tam serbesti tanıyan liderliğe çok az başvurmakta, davranışlarında etkileşimci ve en çok da dönüşümcü liderlik bileşenlerini sergilemektedir (Bass, 1998: 7-8; Öner, 2005: 24; Stewart, 2006).

Bass (1985) dönüşümcü ve etkileşimci liderliği ölçmek amacıyla ilk defa Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’ni (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) geliştirmiş, bu ölçek değişik iş ortamlarında ve koşullarda uygulanarak geçerliği ve güvenilirliği sınanmıştır. Avolio ve Bass tarafından geliştirilen formu ise, MLQ Form 5X olarak adlandırılmakta ve araştırmalarda oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır⁸ (Akbaba-Altun, 2003: 12; Bass ve diğerleri, 2003: 208; Börü ve Güneşer, 2005: 145). MLQ Form 5X’te yer alan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik bileşenlerine aşağıda yer verilmiştir.

Etkileşimci Liderlik:

1. Koşullu ödüllendirme (contingent reward)
2. İstisnalarla yönetim (management by exception)
 - 2.1. İstisnalarla aktif yönetim (active management by exception)
 - 2.2. İstisnalarla pasif yönetim (passive management by exception)
3. Tam serbesti tanıyan liderlik (laissez-faire leadership)

⁸ Yaygın olarak kullanılan bir diğer şekli ise MLQ Form 6S’tir (Krishnan, 2004: 64).

Dönüşümcü Liderlik:

1. Karizma-idealize edilmiş etki (charisma-idealized influence)
 - 1.1. Karizma-atfedilen (charisma-attributed)
 - 1.2. Karizma-davranış (charisma-behavioral)
2. İlham kaynağı olma (inspirational motivation)
3. Entelektüel uyarım (intellectual stimulation)
4. Bireyselleştirilmiş ilgi (individualized consideration)

Etkileşimci liderlik bileşenlerine ilişkin açıklamalara yukarıda yer verilmişti. Dönüşümcü liderlik bileşenleri ise, ilerleyen kısımlarda ‘dönüşümcü liderin özellikleri’ başlığı altında ele alınacaktır.

1.3.2.2.3. James M. Kouzes ve Barry Z. Posner

Kouzes ve Posner, kamu ve özel sektör işletmelerindeki yaklaşık 1500 orta ve üst düzey yönetici üzerinde araştırma yapmışlar ve etkin bir liderliğin, beş temel uygulama ve on davranışsal stratejiden oluştuğu sonucuna varmışlardır. Uzun süren örnek olay incelemeleri/alan araştırmaları ve mülakatlar sonunda ortaya çıkan Liderlik Uygulamaları Envanteri'nin (The Leadership Practices Inventory-LPI) temelini de, bu beş temel liderlik uygulaması ve on davranışsal etkinlik oluşturmaktadır (Kouzes & Posner, 1987: 331; Kouzes & Posner, 1988: 309-322):

1. Değişimin önünü açmak (yeni yollar aramak, süreci sorgulamak): fırsatları araştırmak, tecrübelerden faydalanmak ve risk almak,
2. Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak (ortak bir vizyon yaratmak): gelecekteki vizyonu hayal etmek, izleyicilerin destek ve sempatisini kazanmak,
3. İzleyicilere inisiyatif vermek (izleyicileri cesaretlendirmek ve güçlendirmek): işbirliğini teşvik etmek, izleyicileri desteklemek,
4. Yöntemi biçimlendirmek (yol göstermek): örnek olmak, küçük başarılar planlamak,
5. Gönüllü katılımı sağlamak (başkalarını harekete geçirmek): bireysel yeteneklerin önemini kavramak, başarıyı kutlamak.

Yazarlar ayrıca kendi kitaplarında anlattıkları liderlerin, liderlik uygulamaları itibariyle Bass'ın (1985) tanımladığı dönüşümcü liderlere benzediğini belirtmişler, etkileşimci liderlik davranışlarının ise daha çok geleneksel yöneticilik tanımlarıyla örtüştüğünü ifade etmişlerdir (Kouzes & Posner, 1988: 281).

1.3.2.2.4. Warren Bennis ve Burt Nanus

Bennis ve Nanus (1985: 339-340 ve 1986: 3) dönüşümcü lideri, izleyicilerini harekete geçiren, izleyicilerinin lider haline gelmelerini ve bunun da ötesinde birer değişim ajanı haline dönüşmelerini sağlayan kişi, şeklinde tanımlamışlardır. Yazarlar 60 başarılı CEO ve 30 seçkin kamu yöneticisi ile yaptıkları 90 mülakat sonucunda, tüm yöneticilerde ortak olarak görülen dört liderlik stratejisi tespit etmişlerdir:

1. Vizyon aracılığıyla odaklanma: Vizyon heyecanlandırır, hayat verir, amaçların eyleme dönüşmesini sağlar.
2. İletişim kurma: Liderler vizyonlarını ve gerçekleşmesini istedikleri amaçları izleyicilerine hatasız bir şekilde anlatmayı ve iletmeyi başarırlar.
3. Güven ortamı yaratma: Lider ile izleyicileri arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkiler tesis edilir. Liderin vizyonu ile eylemleri arasında tutarlılık vardır.
4. Özsaygının gelişmesini sağlama: 'Kişinin kendine saygı duyması çok önemlidir. Özsaygı olmadan biz, elinde iradesi olmayan birer köleyiz...' Liderler, izleyicilerin özsaygılarının gelişmesi için farklı eylemlerde bulunurlar: İzleyicilerin, güçlü ve zayıf yanlarının farkına varmaları sağlanır, yetenek ve kabiliyetleri, disiplin göz ardı edilmeden geliştirilir. Ayrıca iş için gereken nitelikler ile yetenekler arasındaki denge gözetilir.

1.3.2.2.5. Noel M. Tichy ve Mary A. Devanna

Tichy ve Devanna, 1986'da yayımladıkları kitaplarına koydukları adla (The Transformational Leader) dönüşümcü liderliğe olan ilgiyi bir hayli artırmışlardır (Main, 1987: 282). Yazarlar tarafından büyük şirketlerin tepe yöneticileriyle yapılan

görüşmeler yol gösterici niteliktedir. Buna göre dönüşümcü liderlerin ayırt edici özellikleri aşağıdaki gibidir (Tichy & Devanna, 1986: 343; Sheh, 2002: 52-53):

- Dönüşümcü liderler, kendilerini değişimin temsilcisi olarak görürler.
- Cesurdurlar. Risk almaktan çekinmezler, ancak ihtiyatsız da değildirler. Statükoya karşı dik durmasını bilirler.
- İnsanlara inanırlar. Onların ihtiyaçlarına karşı duyarlıdırlar. İzleyicilerini güçlendirirler.
- Değerleri açık bir biçimde ifade etme yeteneğine sahiptirler. Davranışları temel değerlerle uyumludur.
- Bir hayat boyu öğrencidirler. Hata yapmak da, öğrenmenin bir parçasıdır.
- Belirsizlik ve karmaşıklık ile başa çıkma yeteneğine sahiptirler.
- Vizyonerdirlere. Hayalleri, astların algılayabileceği şekle dönüştürebilirler.

1.3.2.2.6. Edgar Schein

Schein'a (1985: 343) göre, 'liderler kültürü yaratırlar, ancak kültür de liderlerin yeni neslini yaratır... Liderliğin tek ve temel fonksiyonu, kültürün organizasyondaki işlevini sürdürmesini sağlamaktır.' Bir organizasyonda, yeni bir örgüt kültürü oluşturmanın ilk aşamalarında, lider bir vizyona, bu vizyonu anlatma ve hayata geçirme yeteneğine ihtiyaç duyacaktır. İşler umulduğu ve planlandığı gibi gitmediği zamanlarda lider heyecanını yenebilmeli ve sabırla ısrarlı çalışmalarına devam etmelidir (Clawson, 2003: 343).

Gene Schein'a göre değişen örgütsel kültür, dönüşümcü liderliğin bir sonucudur ve izleyicilerin çaba ve performansları üzerinde önemli etkilerde bulunmaktadır (Keçecioğlu, 2003: 141). Etkileşimci liderler ise vizyon, yön verme ve yeni örgüt kültürü yaratmada, dönüşümcü liderler kadar aktif değildir. Bu tarz liderler, mevcut örgüt kültürünü değiştirmektense, o kültür içinde çalışmayı tercih etmektedirler (Eren, 2000: 414-415).

1.3.2.2.7. Marshall Sashkin

Dönüşümcü liderlik araştırmaları kapsamında Sashkin de lider davranışlarının değerlendirilmesi amacıyla Lider Davranışı Ölçeği'ni (Leader Behavior Questionnaire-LBQ) geliştirmiştir (Akoğlan ve Akçay, 2004: 92; Eraslan, 2004; Genç ve Halis, 2006: 54; Pielstick, 1995: 40). Ölçekte açıklık (clarity), iletişim (communication), tutarlılık (consistency), dikkate alma (caring) ve fırsat yaratma (creating opportunities) olmak üzere beş ayrı kategori yer almaktadır. Bunlara ilave olarak yazar dönüşümcü liderleri, ortalama lider, yönetici ve lider olmayan kişilerden ayıran üç özellik ortaya koymuştur. Yazara göre bu özellikler, insanın doğuştan kazandığı özellikler olmayıp öğretilen özelliklerdir. En temel özellik kendine güvendir. İkincisi güçtür. Sonuncusu ise vizyondur.

1.3.2.3. Dönüşümcü Liderin Özellikleri

Dönüşümcü lider özellikleri ile ilgili olarak, araştırmacıların bazı yönlerden benzeşen, bazı yönlerden ise ayrışan yaklaşımlar içinde oldukları görülmektedir (Budak, 2003: 131). Örneğin Pielstick'e göre, dönüşümcü liderlerin karakteristik özellikleri aşağıdaki gibidir (Pielstick, 1998: 6-15; Uyguç, Duygulu ve Çıraklar, 2000: 588-589):

1. Ortak vizyon yaratırlar: Dönüşümcü liderlerin, izleyicilerini alıp bambaşka yerlere götürebilen karşı konulmaz vizyonlar yaratma ve bunları hayata geçirme yetenekleri vardır (Bennis, 1999: 217).
2. Vizyonu iletirler/anlatırlar: Vizyon ilk olarak diyalog yoluyla yayılır. Dönüşümcü liderler, ulaşılmak istenen hayalleri canlı tutmak için, değişik yollarla vizyonlarını açık ve net olarak tekrar tekrar anlatırlar (Asar, 2004: 119). Bu şekilde izleyicilere ortak anlam ve amaçlar aşılır. Bu izleyicileri heyecanlandırır, onlara ilham verir ve güdüler. Lider ve izleyicileri birleştirir.
3. Yeni ilişkiler kurarlar, mevcut ilişkileri geliştirirler: Bu, dönüşümcü lider davranışlarının etkileşimci, karşılıklı ve ortak amaca yönelik olma özelliklerini yansıtmaktadır. Dönüşümcü liderler arkadaşça, doğal, nazik ve kibar,

cana yakın davranırlar ki bu da izleyicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılar. Bir anlamda dönüşümcü liderlerin davranışları, karşılıklı saygı ve etkin iletişim yetenekleri ile güçlendirilen ilişki temelinde oturmaktadır (Tikici, 2005: 198).

4. Destekleyici örgüt kültürü geliştirirler: Dönüşümcü liderler ortak değerleri açık bir şekilde iletirler, davranışları da bu değerleri yansıtır. Eşitlik, dürüstlük, insana saygı ve sosyal adalet temel değerlerdir. İşletmede politika, plan, program ve uygulamalar bu değerleri esas alır.

5. Uygulamaya rehberlik ederler: Bir lider aynı zamanda başında bulunduğu işletmenin ya da grubun rehberidir. Bu konu ile ilgili olarak Drucker şöyle demektedir: ‘21. yüzyılda insan yönetilmeyecek, sadece yönlendirilebilecek. Lider ya da yönetici olarak adlandırılacak kişi, çalışanlara rehberlik etmekten sorumlu olacak. Başlıca hedefi ise, her bir çalışanın bilgisini ve güçlü yönlerini daha üretken bir hale dönüştürmek olacaktır’ (Drucker, 1999: 75).

6. Bir kişilik (karakter) sergilerler: Ortak vizyon ve değerlere sahip dönüşümcü liderler ilke-merkezlidirler. Dürüstlük, güven, insana saygı ve eşitlik gibi nitelikler sergilerler. Bu tarz liderler tutkuları olan kişilerdir, kendilerini hizmete adanmış olarak görürler.

Bass (1985), Howell ve Avolio (1993), Bycio, Hackett ve Allen (1995), Avolio, Bass ve Jung (1997) gibi bilimadamlarının yaptığı çalışmalar sayesinde dönüşümcü liderliğin bileşenlerini tanımlamak mümkün olmuştur. Liderlik karizmatiktir, izleyicilerin anlamasını da sağlayarak ikna etme ve işe istek yaratma ile onlara ilham verir. Liderlik, izleyicileri kendi kabiliyetlerini kullanma yönünde cesaretlendirerek entelektüel uyarım sağlar. Son olarak liderlik, bireyselleştirilmiş ilgi özelliği sayesinde izleyicilere, koçluk ve mentörlük gibi uygulamalarla destek verilmesini sağlar (Bass, 1998: 5).

1.3.2.3.1. Karizma⁹ (İdealize Edilmiş Etki)¹⁰

Dönüşümcü liderler, izleyicileri için bir rol modeli olacak şekilde davranırlar. Çalışanlar liderlerinde olağandışı kabiliyet, kararlılık ve azim bulunduğuna inanırlar (Bass, 1998: 5). Ayrıca bu tarz liderler, davranışlarının etik olmasına büyük özen gösterir, içinde buldukları işletmede yüksek bir etik davranış modeli oluşturmaya çalışırlar. Diğerlerinin kazançları uğruna kendi kişisel çıkarlarından kolaylıkla taviz verebilirler. Başarıyı ve ‘sahne ışıklarını’ paylaşmaktan yanadırlar. Tüm bu özellikleri nedeniyle çalışanlar liderlerine takdir, saygı ve güven duyguları besler, liderleriyle özdeşleşir, onlara benzemeye çalışır ya da onları örnek alırlar (Coad & Berry, 1998: 166).

Karizma-atfedilen, astların lidere atfettikleri karakteristiklerle ilgili algılarına dayanmaktadır. Bir bakıma bunu, astları tarafından lidere atfedilen karizma olarak da tanımlamak mümkündür. Karizma-davranış ise liderin gözlenebilir davranışlarına ilişkin astların algıları ile ilgilidir. Yani lider, astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde görme, astlarıyla riskleri paylaşma, verdiği kararların ahlaki ve vicdani sonuçlarını dikkate alma gibi davranışlarıyla belli bir oranda karizmasını kendisi oluşturmaktadır (Börü ve Güneşer, 2005: 139; Öner, 2005: 21-22).

⁹ Karizmanın, dönüşümcü liderliğin bir bileşeni olup olmadığı yönünde araştırmacılar arasında görüş ayrılıkları vardır. Karizmayı dönüşümcü liderliğin bir bileşeni olarak gören araştırmacıların başını Bass’ın çektiği söylenebilir. Bass’a göre karizma, dönüşümcü liderliğin önemli bir parçası olmasına karşın, örgüt içinde meydana gelen dönüşüm sürecinde tek başına yeterli değildir (Erçetin, 2000: 59; Genç ve Halis, 2006: 66; Öner, 2005: 21). Yazar bu durumu, sinema yıldızlarını, ses sanatçıları ve ünlü sporcuları örnek vererek açıklamaya çalışmıştır. Buna göre bu karizmatik kişiler, izleyenlerinde, kendileriyle kimlik bulan (özdeşleştirilen) birtakım güçlü duygular yaratabilirler, ancak izleyenlerinin üzerinde sistematik olarak dönüştürücü bir etki sağlayamazlar. Aynı şekilde karizmatik bir kişilik, izleyicilerin davranışlarını ve görünümünü etkileyebilir, ancak yüksek motivasyon ile izleyicilerin kendi çıkarlarını göz ardı etmeleri çok nadir olarak gerçekleşir. Oysa dönüşümcü liderler, güçlü duygular uyandırarak izleyicilerini etkilerler, izleyiciler de kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler. Dönüşümcü liderler izleyicilerini güçlü kılarak, onları buldukları ortamdan daha iyi ortamlara getirerek yükseltirler (Akbaba-Altun, 2003: 11; Erçetin, 2000: 59).

¹⁰ Karizma kavramı yerine bazı çalışmalarda ‘idealize edilmiş etki’nin kullanılmasını Bass (1998: 167) şu şekilde açıklamaktadır: ‘Karizma terimini kullanmada birtakım dezavantajlar var. Öncelikle kavram, medya ve kamuoyunda çok geniş anlamları temsil eder bir hale geldi. İkincisi araştırma ve eğitim için faktör analizi yaptığımız birçok Avrupa ve Asya ülkesinde karizma Mussolini, Hitler, Tojo ve diktatörlük ile bağdaştırılıyordu. Üçüncüsü House (1995), Shamir, House ve Arthur (1993), Conger ve Kanungo (1988) gibi birçok araştırmacı için karizma, dönüşümcü liderlik açısından ‘hepsini içeren’ (all-inclusive) bir terimdir; ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgiyi içermektedir. Dolayısıyla bazı eğitim ve araştırma çalışmalarında karizma yerine idealize edilmiş etki kavramı kullanılmıştır.’

Yeri gelmişken, karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farklara değinmekte yarar vardır. Bass'ın çalışmaları ışığında bu iki liderlik tarzı arasındaki farklar aşağıdaki gibi ele alınabilir (Clawson, 2003: 342):

1. Bass, karizmatik liderliği, 'yüzeysel özdeşleşmenin' (superficial identification) ilham edilmesi yeteneği olarak görmektedir. Karizma dönüşümcü liderliğin bir bileşeni olup, dönüşümcü liderlik karizmayı kapsar ve hatta onun da ötesine geçer. Dönüşümcü liderlik, daha güçlü duygular uyandırır ve değerlere dayalıdır.

2. Karizmatik liderler çoğunlukla izleyicilerinin kendilerine bağımlı ve zayıf olarak kalmalarını isterken, dönüşümcü liderler izleyenlerini güçlendirmeyi tercih ederler. Dönüşümcü liderlerin amacı, bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen, yenilikçi astlar yaratmaktır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 731).

3. Karizmatik liderlere çok sık rastlanmaz. Dönüşümcü liderlere ise örgütün herhangi bir kademesinde rastlamak mümkündür.

4. Karizmatik liderler, 'aşırı sevgi' ve 'aşırı nefret' uyandırır. Dönüşümcü liderlerin çevresinde ise bu tarz 'duygu kutuplaşmaları' pek görülmez. Gerçekten de izleyicilerin liderlerine karşı tepkileri farklı kutuplarda olabilir. Örneğin bazı izleyiciler, karizmatik lideri bir kahraman olarak putlaştırırken, diğer bir kısmı liderlerine karşı aşırı nefret duygusu besleyebilir (Akbaba-Altun, 2003: 12).

Yukl'a göre dönüşümcü liderler; a) yetkilerini göçererek, b) gereksiz bürokratik düzenlemeleri ortadan kaldırarak, c) izleyicilerinin bilgi ve becerilerini artırarak ve kendilerini geliştirmelerini sağlayarak, d) değişimi kurumsallaştırmak için örgüt yapısını, yönetim sistemini ve kültürünü değiştirerek, karizmatik liderlerden farklılaşırlar (Erçetin, 2000: 66).

Hughes, Ginnett ve Curphy'ye (1999) göre vizyon, dönüşümcü ve karizmatik liderleri ayırmada önemli bir yere sahiptir (Ergin ve Kozan, 2004: 40): Dönüşümcü

liderler, izleyicilerinin değerlerini temel alan bir vizyon oluştururken, karizmatik liderlerin oluşturduğu vizyon, tamamen kendi değerlerine göre şekillenmiştir.

Diğer yandan, dönüşümcü liderler karizma gücü sayesinde izleyicilerini mıknaş gibi kendilerine çekerler ve onların hayranlık ve güvenini kazanırlar. Bu nedenden dolayı dönüşümcü liderler genellikle yüksek duygusal zekâyâ (emotional intelligence) sahiptir ve karizma olgusu duygusal zekânın alt boyutlarından etkilenmektedir¹¹ (Budak, 2003: 134-135). Duygusal zekâ denince akla gelen ilk isimlerden olan Daniel Goleman, ‘Bir insan dünyanın en iyi eğitimini almış olsa, keskin bir zekâyâ ve üst düzey analitik yeteneklere sahip olsa da, eğer duygusal zekâdan mahrumsa, iyi ve büyük bir lider olma şansına sahip olmayabilir’ demektedir. Goleman’a göre duygusal zekâ, aşağıdaki beş boyuttan oluşmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003: 86-87; Goleman, 1998: 61-62; Goleman, 2004: 3-9).

1. Özbilinç: kişinin kendini tanıması ve duygularının farkında olması,
2. Özduygu yönetimi: kişinin kendi duygularını yönetebilmesi,
3. Motivasyon: kişinin kendini harekete geçirebilme yeteneği,
4. Empati: kişinin, başkalarının duygularının farkında olması,
5. Sosyal beceriler: kişinin ilişkileri yürütebilme yeteneği.

Sonuç olarak denebilir ki karizma, dönüşümcü liderleri etkin yapan faktörlerden biridir. Çünkü izleyicilerin enerjilerinin köklü değişimler doğrultusunda harekete geçirilmesi, önemli ölçüde liderin izleyiciler tarafından değer verilen karizmatik özelliklerine bağlıdır (Özalp ve Öcal, 2000: 213).

1.3.2.3.2. İlham Kaynağı Olma

Dönüşümcü lider, yapılan işlere ‘anlam’ katarak ve bir yandan da izleyicilerini işe isteklendirerek onlara ilham kaynağı olur ve onları motive eder. Takım ruhu uyandırılırken, işletmede şevk, istek ve iyimserlik duygularının yoğun

¹¹ Bazı çalışmalarda, karizma kavramının yanı sıra ilham kaynağı olma ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarının da duygusal zekâ ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Barling, Slater & Kelloway, 2000: 159).

bir şekilde yaşandığı gözlenir. Lider, izleyicilerinin kafasında geleceğe yönelik iyi resimler oluşmasını sağlar, onların ileride karşılaşmak isteyecekleri durumlar ile ilgili açık beklentiler yaratır, ulaşılması gereken amaçlar ve ortak vizyonu net bir şekilde ifade eder (Bass, 1998: 5).

İlham kaynağı olmayı, vizyon oluşturma, vizyonu iletme, izleyicilerin çabalarına semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma süreci olarak tanımlamak mümkündür (Erçetin, 2000: 59). Bu bağlamda ilham verici olarak lider, izleyicilerine yüksek beklentileri olduğunu ifade eder, önemli amaçları açık ve basit bir şekilde anlatır. Böylelikle izleyiciler için, belirlenmiş olan amaçlar soyut kavramlar olmaktan çıkarak, onların akıl süreçlerinde somut hale dönüşür (Budak, 2003: 142).

İlham kaynağı olma, karizmanın bir sonucu olarak da değerlendirilebilir. Dönüşümcü lider bir anlamda sahip olduğu karizmatik nitelikleriyle izleyicilerine ilham kaynağı olur. Esin kaynağı olarak lider, izleyicileri için bir model oluşturur, onlara paylaşılan vizyonu iletir ve bir takım semboller yaratarak onları çaba göstermeleri konusunda harekete geçirir (Bolat ve Seymen, 2003: 67).

Bu arada literatürde, özellikle Bass'ın (1985) ilk çalışmasından hareketle, 'karizma' ve 'ilham kaynağı olma' boyutlarını, 'karizmatik liderlik-ilham verici liderlik' şeklinde tek faktör bileşimi olarak kabul eden birtakım araştırmalara da rastlamak mümkündür (Bass, 1998: 5).

1.3.2.3.3. Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderlerin ayırt edici özelliklerinden biri de entelektüel uyarımdır. Entelektüel uyarıcı olarak lider, statükoyu değiştirme eğilimindedir (Baltaş, 2000: 137). Lider, işin yapılmasıyla ilgili eski alışkanlık ve varsayımları sorgular, yeni yöntemler geliştirir ve çalışanları, çabalarının yenilikçi ve yaratıcı olması yönünde uyarır. Örgütsel düzeyde yaratıcılık cesaretlendirilir. Tüm çalışanların toplandığı ortamlarda, üyelerin bireysel olarak yaptıkları hataların eleştirisi yapılmaz. Problem-

lerin çözümünün bulunması sürecinde yer alan çalışanlardan, yaratıcı çözümler ve yeni fikirler istenir. Çalışanlar, yeni yöntemleri denemeleri için teşvik edilir, fikirleri liderlerinin fikirlerinden farklı olsa bile kritiğe tabi tutulmazlar (Bass, 1998: 5-6).

Dönüşümcü lider, izleyicilerinin bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşulları yaratır. Bunun yanı sıra, belirli yol ve yöntemlerle, izleyicilerinin entelektüel açıdan gelişme ve yetişmelerine öncülük eder. Bu özellik, izleyicilerin entelektüel yeteneklerini açığa çıkarmalarını sağlayarak bilimsel düşünme, problem tanımlama ve çözme yeteneklerini geliştirir (Özalp ve Öcal, 2000: 216). Bu boyut ayrıca bilginin nerede olursa olsun elde edilmesini ve veriden bilgi yaratılmasını örgütün kültüründeki temel değerlerden biri haline getirdiği için, izleyiciler gerekli bilgi ve veriyi elde etmek için yoğun çaba sarfederler. Sonuçta onlar için başkaları yerine iş yapma, bir külfetten çok bilgi ve veriye ulaşmak için bir fırsat haline gelebilir (Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003: 498).

1.3.2.3.4. Bireyselleştirilmiş İlg

Bir organizasyonda, izleyicilerin her birinin ihtiyaçları birbirinden farklıdır, çünkü her ne kadar izleyiciler ortak hedefleri olan bir organizasyon ya da takımı oluşturuyor olsalar da, her biri ayrı birer insandır, her birinin güçlü ve zayıf yanları farklıdır (Akiş, 2004: 87). İşte bu farklılıkları kavrayan dönüşümcü lider, bir koç ya da mentör gibi hareket ederek izleyicilerinin ihtiyaç, başarı ve gelişimlerine özel ilgi gösterir. İzleyici ve meslektaşların daha yüksek potansiyel düzeyine gelmeleri sağlanır. Bireyselleştirilmiş ilgi, destekleyici örgüt ikliminin olduğu bir ortamda öğrenme fırsatları yaratıldığında daha da üst düzeye çıkar. Bireylerin farklı istek ve ihtiyaçları dikkate alınır. Liderin davranışlarında bireysel farklılıkları kabul ettiği açıkça gözlenebilmektedir. İşletmede çift yönlü iletişim cesaretlendirilir, ‘dolaşarak yönetim’ (management by walking around) uygulaması görülür. İzleyicilerle etkileşim bireyselleşir. Örneğin lider daha önceki konuşmaları hatırlar, bireysel kaygıların farkındadır ve kişiyi bir çalışan olmaktan ziyade bir bütün olarak görür. Bireyselleştirilmiş ilgi özelliğine sahip bir lider, etkin olarak dinlemesini bilir. İzleyicilerinin gelişmesi için yetkilerini göçerir. Bu süreçte çalışanların yön gösterilmeye

ve desteğe ihtiyacının olup olmadığının anlaşılması için, yapılmakta olan işleri izler. İzleyiciler bu sırada lider tarafından izlendiğinin farkında değildir (Bass, 1998: 6).

Bireyselleştirilmiş ilgi boyutundaki bir lider, izleyicilerine yeni mücadele alanları ve öğrenme fırsatları sunar, izleyicilerin kendilerine olan güvenlerini artırmaları ve yeteneklerini geliştirmeleri için onlara yetki devreder. Bu süreç içerisinde lider tüm çalışanlara saygı gösterir, onlara güvenir. Ortaya çıkabilecek hatalara karşı hoşgörülüdür. Böyle bir ortamda, çalışanlar uzmanlıklarını geliştirme ve inisiyatif almaya daha istekli olacaklardır. Daha da önemlisi, lidere güvenecek ve ona saygı duyacaklardır (Coad & Berry, 1998: 166). Sonuçta, izleyicilerinin gelişmesini desteklemek lidere daha büyük başarılar getirecektir, çünkü izleyiciler potansiyellerini en üst seviyede kullanmayı öğrendikçe, performanslarında da artış olacağı söylenebilir (Akiş, 2004: 81).

1.3.2.4. Dönüşümcü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Dönüşümcü liderliği etkileyen örgütsel faktörler ve örgütün hangi koşullarda dönüşümcü liderliğe eğiliminin güçlü ya da zayıf olduğu konusunda çeşitli varsayımlar geliştiren Pawar ve Eastman (1997), bu liderlik tarzını etkileyen faktörleri; örgütün verimlilik ya da çevreye uyum üzerindeki yoğunlaşma derecesi, teknik-stratejik alt sistemlerin oransal üstünlüğü ve örgütsel yapı şeklinde belirlemişlerdir (Özalp ve Öcal, 2000: 222-225):

Örgütün Verimlilik ya da Çevreye Uyum Üzerindeki Yoğunlaşma Derecesi: Verimlilik amacı üzerinde yoğunlaşmış örgütlerde lider, yeni hedefler belirlemek yerine önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalışır. Bu nedenle verimlilik üzerinde odaklanmış örgütler, dönüşümcü liderlerden çok etkileşimci liderlere eğilimlidir. Örgüt çevreye uyum üzerinde yoğunlaştığında ise lider, izleyicilerinin enerjilerini geleceğe dönük vizyon üzerinde yoğunlaştırarak, örgütsel dönüşümü sağlayacak yeni değer ve inançların kabul edilmesi üzerinde odaklanarak örgütün çevresel değişime uyarlanması için çaba gösterir. Bu nedenle, örgütün çevreye uyum ihtiyacı arttıkça dönüşümcü liderliğe olan eğilimi de artmaktadır.

Teknik-Stratejik Alt Sistemlerin Oransal Üstünlüğü: Örgütün stratejik alt sistemi, dış çevre koşullarına uyum sağlama ve çeşitli fırsat ve tehlikeleri belirleme üzerinde yoğunlaşır. Teknik alt sistem ise, belirli yöntem ve prosedürlere göre girdilerin çıktılara dönüştüğü alt sistemdir. Stratejik alt sistemlerin içinde yer aldığı koşullar belirsizlik ile nitelendirilirken, teknik alt sistemler önceden tahmin edilebilir koşullarda faaliyet gösterirler. Bu anlamda örgütte teknik alt sistemlerin oransal bir üstünlüğü söz konusu olduğunda, örgütün çevresel değişimlere duyarlılığı azalabilir. Bu durum örgütün, dış çevreye uyum yerine verimlilik amacı üzerinde daha fazla yoğunlaşmasına neden olduğundan, örgüt durağanlık ya da küçük çaptaki aşamalı değişimlerle sürekliliğini sağlamaya çalışır. Bu nedenle örgütün dönüşümcü liderliğe olan eğilimi nispeten düşük seviyede kalırken, etkileşimci liderliğe olan eğilimi artmaktadır. Stratejik alt sistemlerin üstünlüğü söz konusu olduğunda ise örgütün dış çevreye duyarlılığı artacağından, örgüt değişen koşullara zamanında karşılık vermek için köklü değişikliklere ve yeniliklere ihtiyaç duyacaktır. Böylece çevresel değişimin baskısı arttıkça, örgütün kendini yenileme ve dönüşüme uğrama ihtiyacı da artacak, dolayısıyla dönüşümcü liderlik önem kazanacaktır.

Örgüt Yapısı: Hiyerarşik yapılarda örgüt genellikle etkinlik ve verimlilik amacı üzerinde yoğunlaşır. Ayrıca mevcut durumun sürekliliğini sağlamada temel alınan bürokratik ilke ve yöntemlerle dış çevrede ortaya çıkan değişikliklere daha kapalı bir yapılanma içine girilmesi, iç çevrenin gözetim ve kontrolünü daha öncelikli hale getirmektedir. Dolayısıyla hiyerarşik yapıların daha çok etkileşimci liderliğe eğilimli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Buna karşılık daha esnek ve yalın, katılımın ve işbirliğinin teşvik edildiği, daha az hiyerarşi kademesi ve bütünleşik iş süreçleri ile nitelendirilen örgütlerde, yeniliklere ve değişime öncülük edebilecek yönetsel ve kültürel değerler daha ön plandadır. Bu tür bir yapılanmaya sahip örgütlerde, dönüşümcü liderliğe olan eğilim de artmaktadır.

1.3.2.5. Örgütsel Dönüşüm Sürecinde Dönüşümcü Liderlik

Değişim ve yeniden yapılanma, bugünün organizasyonlarını nitelendiren en önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çevresel belirsizlik, hızlı ve ani

değişimler, bu kavramların önemini her geçen gün artırmakta ve organizasyonları bir dönüşüm süreci ile sonuçlanabilecek yapısal değişikliklere zorlamaktadır. Organizasyonlarda dönüşüm süreci ise, vizyon sahibi ve yenilikçi liderler tarafından yerine getirilebilir. Dönüşümcü lider olarak nitelendirilen bu liderler, organizasyonun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutan, kendisini sürekli yenileyen bireylerin bulunduğu organizasyonlar yaratarak dönüşüm için gerekli koşulları sağlarlar (Özalp ve Öcal, 2000: 207). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı da, organizasyonlar için çevrede meydana gelen değişimlere adaptasyon esas amaç olduğunda, daha çok kabul gören bir liderlik modeli olarak karşımıza çıkmaktadır (İraz ve Şimşek, 2004: 112).

Tichy ve Devanna'ya (1986: 342) göre dönüşümcü liderlik süreci, Tikici, Aksoy ve Akdemir'in (2003: 513) dönüşümcü liderin stratejik yönetim görevleri olarak nitelendirdikleri aşağıdaki üç aşamayı içermektedir (Sheh, 2002: 51):

1. Değişim ihtiyacının fark edilmesi,
2. Paylaşılan vizyon oluşturma,
3. Değişimi kurumsallaştırma.

Yukl (1994) ise, organizasyonlarını dönüştürecek liderler için öngördüğü temel davranışsal ilkeleri, Burns'ten bu yana yapılan çalışmaları da göz önünde bulundurarak 11 adımda özetlemiştir (Erçetin, 2000: 66-67; McIntyre, 1999: 49):

1. Açık ve cazip bir vizyon yaratma,
2. Vizyonu gerçekleştirmek için yeni stratejiler geliştirme,
3. Vizyonu iletme ve anlatma,
4. Kendinden emin ve iyimser davranma,
5. İzleyicilere olan güveni apaçık belli etme,
6. İlk aşamalardaki başarıları güveni pekiştirmek için kullanma,
7. Başarıları takdir etme,
8. Kilit değerleri vurgulamak için dramatik ve sembolik eylemleri kullanma,
9. Rol modeli/örnek olma,
10. Kültürel formları yaratma, değiştirme veya elimine etme,

11. Dönüşümün kolaylaştırılması için tören ve seremonileri kullanma.

Kotter (1999: 75-77), organizasyonlardaki değişim çabalarının pek azının hedefine ulaştığını söylemektedir. Yazar incelediği yüzü aşkın şirket arasında başarılı bir dönüşüm geçirmiş olanların sayısının on beşin altında olduğunu belirtmekte ve bir organizasyonun dönüşüm sürecinin sekiz adımdan oluştuğunu ileri sürmektedir:

1. Bir acil durum duygusu uyandırmak,
2. Güçlü bir yol gösterici koalisyon kurmak,
3. Bir vizyon yaratmak,
4. Vizyonu aktarmak,
5. Vizyonu harekete geçirmek için başkalarına yetki vermek,
6. Kısa vadeli kazanımları tasarlamak ve sağlamak,
7. İyileştirmeleri pekiştirmek, değişimi daha da ileri götürmek,
8. Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak.

Örgütsel dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirerek, organizasyonlarının performansında muazzam değişiklikler yaratan liderlere iş dünyasında sıkça rastlanmaktadır. Bu liderlere verilen örneklerden biri de, General Motors'un eski CEO'larından Jack Smith'tir. GM 1992 yılında sadece Kuzey Amerika faaliyetlerinden 7 milyar dolar ve bütün dünyada 23,5 milyar dolar zarar etmişti. Şirketin fabrikaları son derece verimsizdi. Sadece fire oranı ya da işçi devir hızı, Toyota'nın fire oranının iki katıydı. GM görkemli günlerinin şımarıklığı içinde verimsizleşmiş, hantallaşmış ve ağırdal bir bürokratik yapıya dönüşmüştü. Başkanlığa getirilen Avrupa faaliyetleri başkanı Jack Smith şirkette köklü değişimlerin yapılması zamanının geldiğine inanıyordu. Yeni Başkan'ın attığı ilk adım ise, şirket kültürünü değiştirmek oldu. Ayrıca Smith, iç ve dış çevrede oluşan değişimlerin yarattığı sorunların üstesinden gelebilmek için üretim, finans, insan kaynakları, satış ve pazarlama, satın alma, iletişim ve lojistik gibi bölümlerin üst düzey yöneticilerinden oluşan bir strateji grubu (strategy board) oluşturdu. Bu grup maliyetlerin nerelerde gereğinden fazla yükseldiğini, büyük giderlerin nereden kaynaklandığını ve pazarda hangi olumsuzlukların hüküm sürdüğünü bulmaya çalıştı. Araba üretim platformları

12'den 5'e indirilerek maliyetlerde büyük oranlarda düşüş sağlandı. Daha düşük maliyetle daha kaliteli ürün elde etmek için şirket çapında bir seferberlik başlatıldı. Smith'in CEO olarak çalıştığı sekiz yıllık sürenin sonunda GM'nin 23,5 milyar dolarlık zararı, 5,6 milyar dolarlık kâra dönüştü (Kaya, 2002: 24-25).

Yukarıda verilen örnekten de anlaşılacağı üzere, inişe geçmiş ve çok büyük miktarlarda zarar etmeye başlayan bir şirket, şirketi dönüştürebilecek kapasite ve yeteneklere sahip yeni bir liderle örgütsel dönüşümünü başarılı bir şekilde gerçekleştirerek düzlüğe çıkabilmekte ve yeniden başarılı bir şirket durumuna gelebilmektedir.

1.3.2.6. Dönüşümcü Liderliğe Yöneltilen Eleştiriler ve Sahte Dönüşümcü

Liderler

Literatürde, etkin bir liderlik tarzı olarak tanımlanan dönüşümcü liderlikle ilgili birtakım eleştirilere rastlanmaktadır. Bu eleştirilerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir (Serinkan, 2002: 82):

- Dönüşümcü liderliği oluşturan boyutların her birinin, gerçekte çok çeşitli alt bileşenleri bulunmakta, bu da boyutların kesin olarak tanımlanmasına ve ideal ölçüde bir görüş birliğinin sağlanmasına engel olmaktadır.
- Dönüşümcü liderlikte etkinin akışı, genelde liderden izleyiciye doğru tek yönlü olarak ele alınmaktadır.
- Koşullara bağlı değişkenlerin yeterli derecede belirlenmemiş olması, dönüşümcü liderliğin hangi durumlarda ne derece etkin olabileceği konusunda ortak yargılara varılmasını önemli ölçüde engellemektedir. Bu liderlik tarzının etkinliğinin ölçülmesinde, organizasyon yapısının, içinde bulunan koşulların, yönetim tarzının ve benzer faktörlerin kesin ve açık olarak tanımlanması, daha tutarlı ve güvenilir sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, literatürdeki çalışmalar genelde dönüşümcü liderliğin davranışsal boyutları ve özellikleri üzerinde yoğunlaşmakta, dönüşümcü liderliği etkileyen örgütsel koşullarla ilgili araştırmalar halen sınırlı olma durumunu korumaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 222).

- Dönüşümcü liderlik ile diğer bazı liderlik tipleri arasındaki kavramsal farklılıklar, tam olarak belirgin değildir. Örneğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda, liderin izleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını ne düzeyde karşılayacağı, koşullu ödüllendirme ile arasındaki belirgin farklar çok açık ve net olarak ortaya konmamıştır.
- Hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderliğe ilişkin yapılan eleştirilerden biri de, bu liderlik tarzlarını ölçmede kullanılan MLQ'ya ilişkindir. Bazı araştırmacılar bu ölçeğin, davranıştan ziyade atıfları (attributes) ve etkileri-sonuçları (effects) ölçtüğünü ileri sürmektedirler¹².
- Price'a (2003: 69) göre bir liderin, liderliğin etik/ahlak boyutunu ne derece önemseydiği öncelikli bir konudur. Bu konu özellikle liderin kişisel çıkarları ile ahlaki sorumlulukları kapsamında yapması gerekenler örtüşmediğinde, daha da önemli hale gelmektedir. Aynı yazar, dönüşümcü liderlik yaklaşımının, liderliğin etik/ahlak boyutunun karmaşıklık ve önemini göz ardı ettiğini ileri sürmektedir.

Bass (1997) 'The Ethics of Transformational Leadership' isimli çalışmasında, dönüşümcü liderliğin etik/ahlak boyutuna ilişkin yapılan eleştirileri;

- Dönüşümcü liderlik söylem olarak, akıl ve mantıktan ziyade duygulara hitap etmektedir.
- Dönüşümcü liderlik, 'demokratik söylemler' ve 'gücün dağılımı'nda önemli kavramlar olan 'denetimler' ve 'denge'den yoksundur.
- Dönüşümcü liderlik Örgütsel Gelişme Hareketi'nin (Organizational Development Movement) prensiplerini ihlal etmektedir.
- Dönüşümcü liderlik izleyicilerin önemli ihtiyaçlarını göz ardı etmekte, izleyiciler liderin çıkarları için kullanılmaktadır.

şeklinde sıralamakta ve bu eleştirilere kapsamlı olarak yanıt aramaktadır.

¹² Bass (1998: 168) ise, MLQ'da yer alan maddelerin (item) büyük bir kısmının davranışla ilgili olduğunu, çok azının atıflar veya etkiler-sonuçlar ile ilişkilendirilebileceğini savunmaktadır.

Diğer yandan, Bass'ın (1985) ilk çalışmalarına bakıldığında dönüşümcü liderler, 'sahip oldukları değerlere bağlı olarak hainlerin siyah şapkalarını veya kahramanların beyaz şapkalarını giyebilirler.' Yazara göre, 'siyah şapka giyenler' günümüzde artık sahte dönüşümcü liderler olarak görülmektedir (Bass, 1997). Bass ve Steidlmeier (1998) da, sahte dönüşümcü lider (pseudo-transformational leader) ve otantik dönüşümcü lider (authentic transformational leader) ayrımı yapmışlar, bu ikisi arasındaki farklara değindikleri makalelerinde, sahte dönüşümcü liderlerin akıl yerine duygulara hitap ettiklerini, bu nedenle kendi çıkarları için izleyicilerini istismar edebileceklerini belirtmişlerdir¹³. Diğer yandan yazarlar, otantik dönüşümcü liderliğin liderin ahlaklı karakterine, savunduğu değerlerin doğruluğuna ve etik kararlar alabilmesine bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Yazarlara göre otantik dönüşümcü liderlik tanımı, etik liderlik tanımıyla örtüşmektedir. Sahte dönüşümcü liderlerin asıl hedefleri ise 'güç'tür. Kendi çıkarlarını düşünerek karar alırlar ve izleyicilerini bu amaçla kullanırlar, bu nedenle güvenilir değildirlir (Akiş, 2004: 386).

Howell ve Avolio (1992) ise, sadece ortak çıkarlara önem veren (sosyalleşmiş) liderlerin gerçek anlamda dönüşümcü lider olabileceğini iddia etmektedirler. Yazarlara göre öncelikli olarak kendi çıkarlarını düşünen (kişiselleşmiş) liderler, gerçek anlamda dönüşümcü lider olamazlar (Bass & Steidlmeier, 1998). Carey (1992) de, 'Karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi gibi yetenekler lider tarafından kişisel çıkarlarına ulaşmak amacı ile kötüye kullanıldığında, astları özgürleştirme ve etik davranma yolundaki girişimler ideolojik çabalara dönüşür' ifadeleriyle otantik ve dönüşümcü liderlik arasındaki ince çizgiyi vurgulamıştır. Ona göre, hem otantik hem de dönüşümcü olarak nitelendirilen liderler, kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarları ön planda tutmaktadırlar. Denebilir ki dönüşümcü liderler ellerindeki gücü grup, örgüt ya da toplum menfaatleri yerine kişisel çıkarları için kullanırlarsa, ahlak, dürüstlük, doğruluk ve otantiklik niteliklerinden uzaklaşmaktadırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 732).

¹³ Yeri gelmişken bir hususun altını çizmekte yarar vardır. Bass (1997 ve 1998), 'otantik dönüşümcü lider' ve 'sahte dönüşümcü lider' ayrımı yapılırken, iki ayrı 'ideal tip'ten bahsedildiğini belirtmektedir. Buna göre liderlerin birçoğu, ne tam 'aziz' ne de tam 'günahkâr'dır. Ya da diğer bir deyişle, ne tam 'hep başkalarını düşünen-özgeci' ne de tam 'bencil'dir.

Otantik (gerçek) ve sahte dönüşümcü liderler arasında önemli farklılıklar bulunmakta olup, sahte dönüşümcü liderlerin bazı belirgin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tikici, 2005: 204):

- İzleyicilerinin başarılarını kendi çıkarları için kullanırlar.
- Güç ve başarıya aşırı düşkündürler.
- Yetenekleri konusunda bazen kendilerini bile kandırırlar.
- Yanılgı, aldanma ve önyargıya neden olabilirler.
- Bir şeyler yaptıklarına dair izlenim verebilirler, ancak 'gerçekler' onların yaptıklarıyla çeliştiğinde başarısızlıkları ortaya dökülür.

Barling, Christie ve Turner (2008: 858) de, kendi ifadeleriyle 'sahte dönüşümcü liderlik modeli geliştirmiş ve test etmişlerdir.' Araştırmacıların çalışmaları sonucunda izleyicilerin, sahte dönüşümcü liderleri, yüksek düzeyde korku algısı, itaat, bağımlılık, (kaba sözlerin kullanılmasını da içeren) gözetim-denetim algısı ve işle ilgili emniyetsizlik ile ilişkilendirdikleri ortaya çıkmıştır.

Son olarak denebilir ki, dönüşümcü liderlik yaklaşımı çeşitli yazarlar tarafından birtakım belirsiz ve yetersiz yönleriyle eleştirilse de, hızlı ve köklü değişimlerin yaşandığı günümüzde ayakta kalmak isteyen işletmeler için önemini korumaya devam edecek gibi görünmektedir.

1.3.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırılması

Geleneksel yönetim anlayışını sergileyen etkileşimci liderlik ile değişim çağının gereklerine uygun dönüşümcü liderlik arasındaki farklar ve bu liderlik tarzlarının izleyiciler üzerindeki etkisi, literatürde oldukça fazla tartışılan bir konu olagelmıştır (Gökkaya, 2003: 795). Eren (1998: 368-370) bu liderlik tarzlarını aşağıdaki şekilde kıyaslamaktadır:

1. Etkileşimci liderler ellerindeki yetkilerini, çalışanlarını ödüllendirme ve daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar.

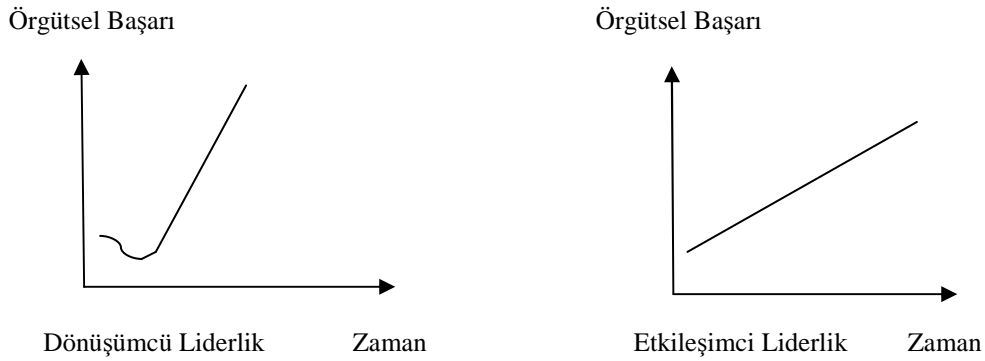
Dönüşümcü liderler ise izleyicilerinin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini artırarak ve normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek astlarını motive ederler. Böylece izleyiciler görevlerinin önemini daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Diğer bir anlatımla etkileşimci liderler, çalışanlarını kendilerinden beklenen şeyleri gerçekleştirmeleri için motive etmeye çalışırken, dönüşümcü liderler çalışanlarını kendilerinden beklenenin ötesine geçmeleri için teşvik ederler¹⁴.

2. Dönüşümcü liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak, yenilik ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılama önemlidir. Bu şekilde izleyicilerin çalışma arzu ve istekleri kamçılanmakta, orijinal fikir ve düşüncelerin ortaya çıkması sağlanmaktadır. Etkileşimci liderler ise, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu tercih etmektedirler. Bu bağlamda bir işletmenin kârının artırılması ya da maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili çabalar, geçmiş faaliyetlerin devamı olduğu için etkileşimci liderlik konularına girmektedir. King (1994) bu durumu çok güzel özetlemiştir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 733): ‘Dönüşümcü lider yenilikçiliğin temsilcisi iken, etkileşimci lider planlama ve politikaların yöneticisidir.’
3. Etkileşimci liderler geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere aktarma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Dönüşümcü liderler ise organizasyonlarının misyonlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen, organizasyonu ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicileri yenilik ve reformların gereğine ve yararına ikna ederek onların zihinlerinde ve davranışlarında değişim yaratan kimselerdir.

¹⁴ Popper ve Zakkai’ye (1994: 6) göre etkileşimci liderler reaktif (tepkisel) olup, temelde mevcut konu ve sorunlara yönelirler. Birer ‘alma-verme uzmanıdır.’ Buna karşın dönüşümcü liderler proaktif (önleyici tedbirler alıcı) davranışlar sergilerler. Bu tip liderler bugünü, gelecekteki amaçların başarılmasında başlangıç noktası olarak görürler. İzleyicilerinde yeni beklentiler ve onları harekete geçirecek güçlendirme süreçleri oluştururlar.

Avolio, Waldman ve Einstein'a (1988) göre, dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikten ayıran iki temel nokta vardır. Öncelikle her iki liderlik tipi de izleyicilerin ihtiyaç ve amaçlarını göz önüne alır, ancak dönüşümcü liderler bu amaçları daha üst düzeye çekmeye çalışırlar. İkinci olarak, hem aktif etkileşimci liderler hem de dönüşümcü liderler izleyicilerini geliştirmeye yönelik bir tutum sergilerler, ancak dönüşümcü liderler, bunun ötesinde izleyicilerinin sorun çözme yeteneğini geliştirerek birer lider haline gelmelerini amaçlarlar (Murat ve Açıkgöz, 2008: 157).

Şekil 1: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki



Kaynak: Eren, 1998: s. 370

Şekil 1'de de görüldüğü gibi, dönüşümcü liderlikte başarı grafiği kısa bir düşüşten sonra tekrar hızlı bir yükselişe geçmektedir. Hâlbuki etkileşimci liderlikte başarı grafiği, eskiden olduğu gibi normal artış seyrinde devam etmektedir. Bu bağlamda, atılım yapmak isteyen ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda dönüşümcü liderlik tarzı, durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda ise etkileşimci liderlik tarzı daha etkili olmaktadır.

Bass (1998: 3, 8), 80'li yıllardan itibaren askeri, özel, kamu ve diğer sivil organizasyonlar üzerinde yapılan çeşitli araştırmaların, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre daha fazla çaba, bağlılık ve iş doyumunu sağladığını ortaya çıkardığını belirtmektedir. Yazara göre iş dünyasının birçok iyi lideri, etkileşimci liderliğe dönüşümcü liderliğe nazaran daha sıklıkla başvurmaktadır. Ancak MLQ tekniği ile ölçülen ve çeşitli endüstri, hükümet, askeri, eğitim kurumları ve kâr amacı

gütmeyen organizasyonlarda yapılan araştırmaların hepsi, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre daha etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Aşağıda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklılıkları özetleyen tabloya yer verilmiştir.

Tablo 3: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar

| Etkileşimci Lider | Dönüşümcü Lider |
|--|--|
| Kısa vadeli sonuçlar için amaç ve hedefler | Uzun vadeli vizyon |
| Sorun çözücüdür. | Sorun çözme için izleyicilerini güçlendirir. |
| Mevcut durumu sürdürür ve iyileştirir. | Mevcut durumu değiştirir. |
| Gelenek ve göreneklere bağlıdır. | Değişim ajanıdır, kültürü değiştirir. |
| Planlar, örgütler ve denetler. | İzleyicilerini geliştirir, onlara koçluk yapar. |
| Kontrol için yapı ve süreçler oluşturur. | Adil bir atmosfer yaratır. |
| Gücünü, örgütteki mevki ve yetkisinden alır. | Gücü, etkileyici ilişkilerden doğar. |
| Çalışanların çabaları karşılığında onlara ödüller verir. | İzleyicilerine misyon ve iddialı bir vizyon verir: Ödül, 'bunun bir parçası olmak'tır. |
| Ekonomik ödüller | Daha fazlası: üst düzey gereksinimler |

Kaynak: Kesken ve Ayyıldız, 2008: s. 734'ten uyarlanmıştır.

Sonuçta dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğe göre daha etkin, verimli, yenilikçi ve çalışanları tatmin edicidir (Bass, 1997). Gene Bass'a (1990: 24) göre, dönüşümcü lider, başarı ile başarısızlık arasında fark yaratma gibi bir niteliğe sahiptir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının her ikisine de sahip olan liderlerin, sadece birine sahip olanlara göre daha başarılı oldukları da, ortaya konan diğer bulgulardandır (Judge & Piccolo, 2004: 765; Kesken ve Ayyıldız, 2008: 733).

1.3.4. İşletme Yönetimi Uygulamalarında Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

Geçmiş elli yıl içerisinde geliştirilen yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir şekilde hayata geçiren yöneticiler, literatürde etkileşimci liderler olarak anılmaktadır. Örneğin performans değerlendirme, performansa bağlı ücretlendirme ve iş analizi gibi insan kaynakları uygulamalarını hayata geçiren insan kaynakları

yöneticileri, etkileşimli liderlere iyi birer örnek oluşturmaktadır (Yavuz, 2002). Yani görev dağılımı, performans değerlendirme, karar verme gibi faaliyetler etkileşimli liderin rutin ve normal görevleri arasında yer almaktadır. Lider, bu ve benzeri işlevleri yerine getirirken astlarına, yaptıkları hizmetler karşılığında çeşitli ödüller önererek onların güdülenmelerini sağlamaktadır (Keçecioğlu, 2003: 33-34).

Organizasyonda değişimi gerçekleştirmek için gereken yetenek ve kabiliyetler kümesine sahip olmak, değişime rehberlik edecek ileri görüşlülüğü yaratmak ve etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak ise dönüşümcü liderlerden beklenen başlıca rollerdir (Keçecioğlu, 2003: 34). Bu nedenle, yöneticilere dönüşümcü liderlik yeteneklerinin kazandırılması önemli bir husustur¹⁵. Bunun için, organizasyonda uygun koşulların yaratılması gerekir, çünkü durumsal liderlik yaklaşımlarının ortaya koyduğu gibi, liderlik yetenekleri deneyim ve eğitim yoluyla kazanılabilir ve geliştirilebilir. Bu bağlamda, organizasyonun çeşitli kademelerindeki yöneticilerin, eğitim düzeylerine, yeteneklerine ve ilgi alanlarına uygun bir biçimde sorumluluk alarak, risk üstlenebilecekleri pozisyonlara getirilmeleri, onlara güç koşullarda karar alma ve sorun çözme yetenekleri kazandıracaktır. İşletmelerin insan kaynakları politikaları da bu aşamada önemlidir. Uygun eğitim ve geliştirme programları, işe alma, terfi ve transfer uygulamalarıyla liderlik yeteneklerine sahip bireyler işletmeye kazandırılacağı gibi, mevcut olan yeteneklerin açığa çıkarılması ve geliştirilmesi için elverişli bir ortam da hazırlanabilir (Bass, 1990: 25; Özalp ve Öcal, 2000: 221-222).

Yukarıda da çeşitli vesilelerle vurgulandığı gibi, dönüşümcü liderler genellikle organizasyonların yapısal değişim süreçlerinde daha etkindirler. Örgütsel dönüşümü sağlayacak bu değişim süreci tamamlandığında, dönüşümcü liderlerin misyonlarının da sona erdiği kabul edilmektedir. Böylece dönüşümcü liderler, kurdukları yeni sistemi, vizyonlarını ve ideallerini etkileşimli/işe yönelik liderlere bırakırlar. Çünkü bir sistemin işleyişinin sağlanması ve faaliyetlerinin yürütülebilmesi için

¹⁵ 1980'li yıllarda liderliğin öğretilirliği kabul görmezken, 1990'lı yıllardan itibaren liderlik davranışlarının her yaşta ve her seviyedeki yöneticiye öğretilebileceği kabul edilmeye başlanmıştır. Yani eğitim aracılığıyla birtakım teknikler öğretilerek, yöneticilere dönüşümcü lider özellikleri kazandırılmaktadır. Örneğin MLQ, yöneticilere dönüşümcü liderlik özellikleri kazandırmak için kullanılabilir. İş doyumu, motivasyon ve örgütsel etkinlik gibi konularda, çalışanların ve meslektaşların, kendi liderliği ile ilgili algılamalarını öğrenen yönetici, güçlü ve zayıf yanlarını öğrenme şansını yakalamaktadır (Bass, 1990: 19, 28; Yücel, 2008a).

etkileşimci liderlere ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişme güçlerini korumaları ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için her iki liderlik tarzı da gereklidir. Buna göre, bir sistemde yavaş ve aşamalı değişimleri temel alan evrimsel süreçler etkileşimci liderlerle, köklü değişimleri temel alan devrimsel süreçler ise dönüşümcü liderler ile yürütülmektedir. Organizasyon için gerekli liderlik tarzını ise, içinde bulunduğu koşullar belirlemektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 214-215).

Öğrenen organizasyonlar oluşturmak da dönüşümcü liderlik sürecinin bir parçasıdır. Nitekim Coad ve Berry (1998: 164), öğrenen organizasyonlar için en çok arzu edilen liderlik davranışının, dönüşümcü liderlik olduğunu söylemektedir. Öğrenen bir organizasyon kendini sürekli yenileyen ve geliştiren bireylerden oluştuğu için, gerek çevresel gerekse örgütteki yeni koşullara daha hızlı bir biçimde uyum sağlayabilir. Bunun yanı sıra örgütsel dönüşümün başarısı için gerekli kültürel değişimin yaratılmasına da öncülük edebilir (Özalp ve Öcal, 2000: 220).

Son olarak, yeni liderlik yaklaşımları ile ilgili üzerinde durulması gereken bir nokta, normal koşullarda dahi sürekli yenilik ve atılım peşinde koşan liderlerin, organizasyonlarının dengeli bir işleyişe kavuşmasını engelleyebileceği gerçeğidir. O nedenle işe yönelik yeteneklerle dönüştürücü yeteneklerin bütünleşmesi, doğru zamanda doğru hareket tarzlarının benimsenmesi büyük önem taşımaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 209). Nitekim birtakım araştırmacılar (örneğin Bass, 1997 ve 1998; Bass & Steidlmeier, 1998), dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin birlikte uygulanmasının daha olumlu sonuçlar getireceğine işaret etmişlerdir. Nicholls (1994) da, ilham verici liderlik özellikleri kullanılarak etkileşimci liderlere değişim ve dönüşüm için gerekli olan özelliklerin kazandırılabilceğini belirtmiştir. Yazara göre rutin işleri yürütme, organizasyonun ve çalışanların temel gereksinimlerini karşılama açısından etkileşimci liderlik; yüksek düzeyde adanmışlık, iş doyumunu ve etkinlik sağlama açısından ise dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin birlikte uygulanması, organizasyon ve izleyiciler açısından daha yararlıdır (Şahin, 2004: 372).

İKİNCİ BÖLÜM

SAKIP SABANCI'NIN ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ANALİZİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Son 30 yıl içerisinde, üzerinde araştırma yapılan liderlik yaklaşımlarının en başında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları gelmektedir. Diğer yandan, vefat ettiği 2004 yılına kadar, başında bulunduğu Sabancı Holding'i, günümüz Türkiye'sinin iş dünyasındaki en büyük aktörü konumundaki Koç Holding'le başa baş rekabet eder hale getiren isim olan Sakıp Sabancı'nın liderlik davranışlarının, bu liderlik yaklaşımları açısından incelenmesi ilginç olacaktır. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada ünlü işadamı Sakıp Sabancı'nın etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının çözümlenerek ortaya çıkarılması hedeflenmiş, bu amaçla Sabancı'nın kaleme aldığı '...Bıraktığım Yerden Hayatım' isimli eserin yanı sıra, Sabancı ile ilgili çeşitli yazılı belgeler, içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir.

2.2. Araştırmanın Önemi

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının ortaya atılışından bu yana 30 yılı aşkın bir süre geçmesine rağmen, araştırmacıların bu liderlik yaklaşımlarına olan ilgilerinin halen sürdüğü gözlenmektedir. Sakıp Sabancı ise, vefat ettiği 2004 yılına kadar, Türk iş dünyasının son 35-40 yılına damgasını vurmaya başarmış önemli bir işadamıdır. Bu bağlamda, bu işadaminin liderlik davranışlarının, son yılların en popüler liderlik yaklaşımları olarak nitelenebilecek etkileşimci ve dönüşümcü liderlik açısından incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Diğer yandan, gerek YÖK Ulusal Tez Merkezi gerekse akademik aramalara imkân veren diğer mecralarda yapılan taramalarda, Sakıp Sabancı üzerine yapılmış akademik nitelikli bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu anlamda bu çalışma, Türk işletme ve ekonomi hayatında saygın bir konuma sahip bu öncü işadamı ile ilgili yapılmış akademik nitelikli ilk çalışma olması açısından önemlidir.

Çalışmanın bir diğer önemli yanı ise, kullanılan yöntemle ilişkindir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlikle ilgili YÖK tez veri tabanında yer alan çalışmalara bakıldığında, çalışmaların hemen hemen hepsinin nicel analiz yöntemleri kullanılarak yapıldığı görülmektedir. Oysa etkileşimci ve dönüşümcü liderlikle ilgili (bu liderlik tarzlarının doğduğu ülke olan) Amerika’da yapılan çalışmalara bakıldığı zaman, nicel yöntemlerin yanı sıra nitel yöntemlerin de kullanıldığı çalışmaları görmek mümkündür. Türk yönetim ve organizasyon literatürünün, her ne kadar Amerikan etkisi altında olduğu sık sık vurgulansa da¹⁶ (Aycan ve Kanungo, 2000: 49; Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2003: 41; Berkman, 2009: 15-16; Boyacıgiller, 2000: 4), bu yeni liderlik yaklaşımlarına ilişkin araştırmalarda nitel yöntemlere hemen hemen hiç başvurulmamaktadır. Bu yönüyle bu çalışma, etkileşimci ve dönüşümcü liderlikle ilgili Türkiye’de, bir nitel yöntem olan içerik analizinden yararlanılarak yapılan ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır.

2.3. Önceki Çalışmalar

Bu kısımda, bu araştırmaya konu, içerik, yöntem vb. yönlerden benzeyen bazı çalışmalara yer verilmektedir. Araştırmayla yöntem, içerik vb. konularda tıpa tıp örtüşen bir çalışmaya ulaşılamamışsa da, aşağıda yer alan çalışmalar, araştırmanın ilerlemesinde ve tamamlanmasında yol gösterici bir rol oynamıştır.

James MacGregor Burns (1978) ‘Leadership’ isimli çalışmasıyla, ilk kez etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ayrımını yapan kişi olmuştur. Yazar, tarihte ‘büyük liderler’ olarak iz bırakmış kişilerin hikâyelerini tarihsel, sosyal, ekonomik ve politik bağlamda inceleyerek, bu liderleri etkileşimci ve dönüşümcü liderlik için oluşturduğu alt kategorilere yerleştirmiştir. Örneğin Burns, Roosevelt, Jefferson, de Gaulle gibi liderleri etkileşimci; Madison, Büyük İskender, Kennedy, Hz. Musa, Hz. Muhammed, Luther, Louis XVI gibi liderleri ise dönüşümcü liderler olarak ele almaktadır. Etkileşimci liderlikte düşünce (opinion), grup (group), parti (party), kanun koyucu (legislative) ve yönetici (executive) olmak üzere beş kategori;

¹⁶ Berkman (2009: 20), ayrıca Türk yönetim ve organizasyon alanında, 2000’li yıllarda ABD etkisinin yanı sıra ‘anket’ egemenliğinin de sürdüğünü belirtmekte, akademik çalışmalarda takınılan bu tutumu eleştirel bir gözle sorgulamaktadır.

dönüşümcü liderlikte ise entelektüel (intellectual), reformcu (reformer), devrimci (revolutionary) ve kahraman/karizmatik (hero/charismatic) olmak üzere dört kategori yer almaktadır (Boje, 2000; Burns, 1979).

Bernard M. Bass (1985) ‘Leadership and Performance Beyond Expectations’ adını verdiği ve James MacGregor Burns’e ithaf ettiği çalışmasında, politik liderlere ek olarak Henry Ford, Thomas Watson, Robert Hutchins, Jane Adams ve Lee Iacocca gibi çeşitli liderleri etkileşimci ve dönüşümcü liderlik bağlamında ele almaktadır. Yazar, tanımladığı boyutlarla bu yeni liderlik yaklaşımlarını işletmeciler açısından ölçülebilir ve anlaşılabilir bir noktaya taşımıştır (Bass, 1985; Boje, 2000).

Bernard M. Bass (1997) ‘The Ethics of Transformational Leadership’ isimli çalışmasında, dönüşümcü liderliğin etik (ahlak) boyutuna ilişkin yapılan eleştirilere cevap vermektedir. Bunu yaparken de yer yer Mustafa Kemal Atatürk, Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Franklin Delano Roosevelt, Abraham Lincoln ve Horatio Nelson gibi çeşitli liderlerin davranışlarının ‘etkileşimci’ ve ‘dönüşümcü’ yanlarına dikkat çekmektedir.

Çetin Kaya (2002) ‘Liderler, Liderliğe Giden Yollar’ isimli eserinde, Chrysler’dan Lee Iacocca, General Electric’ten Jack Welch, Boeing’den Frank Shrontz, Southwest Airlines’tan Herb Kelleher gibi iş dünyasında iz bırakmış ve şirketlerini başarılı bir şekilde dönüştürmüş liderlerin betimsel analizini yapmaktadır.

John Adair (2005) ‘Kışkırtıcı Liderlik’ (Inspiring Leadership) isimli eserinde, özellikle Batı tarihinde kendilerine önemli bir yer edinmiş Socrates, Büyük İskender, Julius Sezar, Winston Churchill, Margaret Thatcher, George Washington, Charles de Gaulle, Adolf Hitler, Mahatma Gandhi ve Nelson Mandela gibi liderleri, bilgi lideri, hizmetkâr lider, centilmen lider ve karizmatik lider gibi başlıklar altında incelemiş ve örnek olay analizleriyle bu liderlerin sergiledikleri liderlik davranışlarını ortaya koymaya çalışmıştır.

Pielstick (1998) ‘The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis’ isimli çalışmasında, nitel meta-etnografik çözümleme yöntemini kullanarak daha önce yapılmış olan dönüşümcü liderlik çalışmalarını analiz etmiştir. Yazar, dönüşümcü liderlik özelliklerinin altı kategori (tema) altında ele alınabileceği sonucuna varmıştır. Bu kategoriler, paylaşılmış vizyon (shared vision), iletişim (communication), ilişkiler (relationships), kültür (culture), uygulama (practice) ve karakter (character) şeklindedir¹⁷.

Rana Özen Kutanis ve Sümevra Alpaslan (2007) ‘Bir Doğu Liderliğinin Metaforik Analizi: Konosuke Matsushita’ isimli çalışmalarında, liderlik davranışları John P. Kotter (2001) tarafından ‘Matsushita Liderliği’ adıyla sunulan Japon yönetici ve lider Konosuke Matsushita’nın liderlik davranışlarını metaforik perspektiften incelemişlerdir. Yazarların tümevarımcı bir perspektifle, ikincil verilerden hareketle, dilbilimsel bir bakış açısı geliştirerek ortaya koydukları Matsushita Liderlik Anlayışı’nda, içeriklerine ve niteliklerine göre gruplandırılan teknik, sanat, sağlık, inanç, kılavuz ve denge olmak üzere altı metafor yer almaktadır.

Sait Taş (2009) ‘Atatürk’ün Dönüşümcü Liderliği’ isimli çalışmasında, Atatürk’ün dönüşümcü liderliğe verilecek en büyük örnek olduğunu söylemekte, Ulu Önder’in yok olmuş bir imparatorluktan, her şeyi ile yeni bir Türk Devleti kurarak sosyal, ekonomik, kültürel ve yönetsel yaşamda köklü bir dönüşüm süreci gerçekleştirdiğini vurgulamaktadır. Yazar, Atatürk’ün, dönüşümcü liderliğin başat özelliklerinden ortak vizyon oluşturma ve paylaşım, kararlı olma, etkili iletişim ve güdüleme becerisi, cesur olma, değişimin temsilcisi olma, duygusal dayanıklılık, güçlendirme (yetkilendirme), esnek yönetim anlayışı, güvenilirlik ve özgüven sahibi olma gibi birçoğunu taşıdığını belirtmekte, çalışmasında Atatürk’ün dönüşümcü liderlik özelliklerinden bazılarını birleştirerek incelemektedir.

Eileen Littrell Anderson (1992) ‘Qurratu’l-Ayn Tahiri: A Study in Transformational Leadership’ isimli doktora çalışmasında, 19. asrın ortalarında

¹⁷ Pielstick’in (1995) ‘The Design for A Leadership Academy for Community College Professionals Based on Transformational Leadership’ isimli doktora çalışmasında, yukarıdaki altı kategoriye ek olarak sonuçlar (outcomes) kategorisi de yer almaktadır.

İran’da yaşamış Tahirih’i, bir değişim ajamı ve dönüşümcü lider olarak nitelemektedir. Yazarın, başta James MacGregor Burns’ün çalışması olmak üzere, dönüşümcü liderlik literatürüne dayanarak, Tahirih’in liderliğini değerlendirmek için geliştirdiği bileşenler (constructs) şu şekildedir: a) Dönüşümcü lider, doğası itibariyle devrimci olan etik/moral muhakemeye sahiptir. b) Çatışmayı cesaret ve dürüstlikle dışa vurur. c) Doğası itibariyle ilham verici ve eğiticidir. d) Arzu edilen vizyonun kurumsallaşması için takipçiler yapılan işi sürdürürler. Çok önemli sosyo-kültürel değişimlerin gerçekleşmesine öncülük ettiği için, Tahirih’in dönüşümcü lider olarak tanımlanmayı hak ettiğini savunan Anderson, ayrıca kendi geliştirdiği dönüşümcü liderlik bileşenlerine 5. boyut olarak ‘spiritüalite’ kavramının eklenebileceğini, bu şekilde hem Tahirih hem de diğer bazı liderlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının daha iyi değerlendirilebileceğini ileri sürmektedir. Araştırmada kullanılan analiz yöntemleri ise, tarihsel-betimleyici analiz ve nitel bütünleşik analiz şeklindedir.

Ruth Walsh McIntyre (1999) ‘Trans-Domain Leadership: Implications for The 21st Century-A Case Study of The Non-Traditional Transformational Leadership of John Henry Stanford, 1961-1998’ isimli doktora çalışmasında, Stanford’un 37 yılı kapsayan üç farklı kariyer sürecinde sergilediği liderlik yetenek ve niteliklerini incelemektedir. Veriler iki yıllık sürede (Ağustos 1996-Ağustos 1998) beş farklı kaynaktan (mülakatlar, survey araştırmaları, performans değerlendirmeler, bireysel gözlemler, gazete, dergi, televizyon ve diğer kamuya açık yayınlar) toplanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Yazara göre analiz sonuçları, Stanford’un vizyoner ve dönüşümcü lider olduğunu ortaya koymakta, Stanford’un liderlik tarzı ise, yeni bir liderlik modeli (trans-domain transformational leadership) olarak sunulmaktadır.

Seow Wah Sheh (2002) ‘Behavioral Attributes of The Transformational Chinese Leader’ isimli doktora çalışmasında, son yıllarda Çin ve Uzak Doğu Asya ülkelerinin ekonomik başarılarına dikkat çekmekte, buradan hareketle Singapur’da kurulu bazı aile şirketlerinin, profesyonel bir şekilde yönetilen organizasyonlara dönüşmesinde baş aktör olan Çin kökenli dönüşümcü liderlerin temel davranışsal niteliklerini incelemektedir. Çalışma kapsamında, işletme yöneticileriyle yapılan

mülakatlardan elde edilen veriler, içerik çözümlemesiyle analiz edilmiştir. Çalışma ayrıca survey araştırmalarıyla da desteklenmiş, hazırlanan anketlerle astların liderlerini değerlendirmeleri istenmiştir. İçerik analizi ve anket çalışması sonuçlarının beraber değerlendirilmesiyle Çin kökenli dönüşümcü liderlerin temel davranışsal nitelikleri; vizyoner liderlik, yüksek başarıya duygusu, risk alma isteği, iyi ahlak, ilişkilere inanma ve doğal yaklaşım (stratejik olmayan yaklaşım-naturalistic approach) şeklinde tespit edilmiş, bulgulardan yola çıkılarak Çin Kökenli Dönüşümcü Liderlik Modeli (A Chinese Transformational Leadership Model) geliştirilmesi yoluna gidilmiştir¹⁸.

Sheryl Suzanne Stigler Martin (2005) ‘Toward A Theory of Invisible Leadership: A Content Analysis of The Writings of Mary Parker Follett’ isimli doktora çalışmasında, siyasal ve sosyal bilimci Mary Parker Follett’in toplamda 1450 sayfa tutan çalışmalarını içerik analizi yöntemiyle incelemiş ve 16000 farklı kelimeyi, oluşturduğu 5 kategori ve 45 alt kategori kapsamında sınıflandırmıştır. Yazar, Follett’in çalışmalarının dönüşümcü liderlik, pozitif psikoloji, durumsallık teorisi ve olasılık teorisi gibi birçok konuyu kapsadığını söylemekte, Follet’in liderliğe ilişkin fikir ve görüşlerinin ise, ‘invisible leadership’ adı altında yeni bir liderlik kuramı olarak ele alınabileceğini ileri sürmektedir.

Son yıllarda, özellikle ABD’de yapılan liderlik çalışmalarında, içerik analizinden yararlanan çalışmaların sayısında bir artış olduğu vurgulanmaktadır. Örneğin Martin (2005: 63), 1982-1996 yıllarını kapsayan 14 yıllık süreçte, içerik analizi yönteminin kullanıldığı 46 liderlik çalışması tespit ettiğini belirtmektedir.

2.4. Araştırmanın Yöntemi

Sosyal bilimlerde kullanılan bilimsel araştırma yöntemleri için, nitel ve nicel olmak üzere iki farklı gelenekten (paradigma) söz edilmektedir (Mayring, 2000;

¹⁸ Çalışmaya ilişkin dikkat çekilmesi gereken önemli bir nokta vardır. Yazar, Singapur’un da tıpkı Hong Kong ve Tayvan gibi, Çinli etnik gruplardan oluştuğunu belirtmekte ve bu ülkedeki işletmeleri araştırma kapsamına alarak, buradan hareketle Çin kültüründeki dönüşümcü liderlere yönelik bir genellemede bulunmaktadır.

Yıldırım ve Şimşek, 2003). Nitel gelenek yorumlamacı, nicel gelenek ise pozitivist (akılcı) anlayış içinde yer almaktadır. Bu anlamda araştırma yöntemleri hakkında yapılan her tartışma, gerçekte varsayımlar ve felsefeler üzerine yapılıyor demektir. Pozitivist anlayışta ve onun yansıması olan nicel gelenekte temel kaygı, geçerli, güvenilir ve genellenebilir ölçme yapmak iken, yorumlamacı anlayışa dayanan nitel gelenekte temel kaygı, sınırlı olgu ve olayları olabildiğince derinliğine ve betimsel bir şekilde çözümlenektir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 208).

Pozitivist varsayımlar, insanın zihinsel ve sosyal hayatına uygulanabilmesinden dolayı ve bilimselliğin katı bir şekilde korunması kaygısıyla bazı anlam kaygılarına yol açmıştır. Bu sebeple bir kısım akademisyenler arasında alternatif nitel ve yorumlamacı düşünce ekollerine doğru bir kayma gözlenmiştir (Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2003: 415). Nitel yöntemlere göre araştırmacı, belirli bir perspektife sahip katılımcıdır, araştırdığı konudan soyutlanmış ve uzak değildir. Nesnellik diye bir şey yoktur, fakat perspektif vardır¹⁹ (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 8). Yani bizler belirli perspektiflere sahip bireyleriz ve bu perspektiflerimiz, çalışmakta olduğumuz olay ve olguların anlaşılması sürecine bir dereceye kadar damgasını vurmaktadır. Sonuçta, öznel bir katkıda bulunmaksızın yorum yapmak da mümkün değildir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 9).

Diğer yandan araştırma yöntemleri literatüründe, nitel yöntemlere ilişkin birtakım ilkelerden söz edilmektedir. Buna göre nitel bir çalışmada, yapılan işlemler açıkça ortaya konmalı, izlenen yol ve yöntemlerin gerekçeleri verilmelidir. Birinci nokta, işleyişin açık oluşu, araştırma sürecinin her adımının açık bir tanımlamasının yapılması demektir. İkincisi ise, yöntemsel olarak denetli işleyiş biçimi ve kurallara bağlılık demektir. Böylece sonuçların bir dereceye kadar genelleştirilebilmesi için de bir temel oluşmaktadır (Mayring, 2000: 19-20). Tüm bu yapılanlar aslında, nitel araştırmanın ‘açıklık’ ve ‘yöntem denetimi’ ilkelerinin de bir gereğidir. Bu iki ilke gereğince, araştırmanın her bir evresi açıkça anlatılmalı, belgelendirilmeli ve belli kurallara göre yürütülmelidir (Mayring, 2000: 20). İlerleyen bölümlerde, Mayring’in

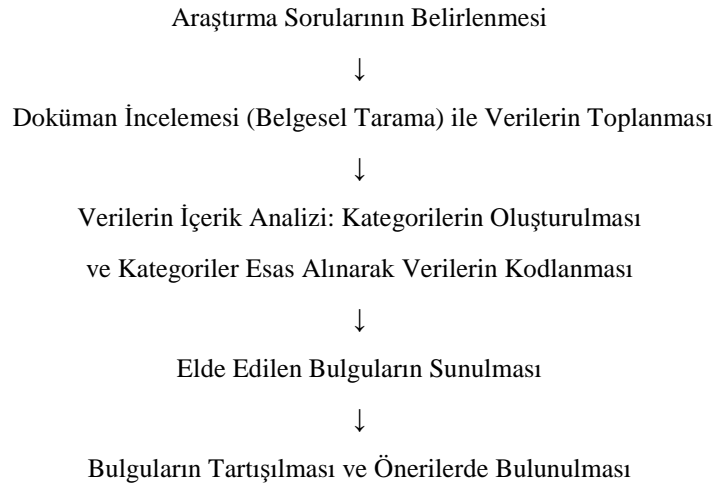
¹⁹ Bu yöntemlere göre araştırmacının, ölçüm aracının hazırlanması, verilerin toplanması ve analizi gibi bilginin oluşturulması sürecindeki etkisi kaçınılmazdır, yani öznellik ya da daha yumuşak bir deyimle perspektif kaçınılmazdır (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 9).

ifadeleri dikkate alınarak, çalışmanın her bir aşamasında açıklayıcı bilgilere geniş olarak yer verilmeye çalışılmıştır.

Pozitivist paradigmadan kaynaklanan değer yargıları nedeniyle, nitel araştırmacıların zaman zaman hayal kırıklıkları yaşadıklarını da belirtmekte yarar vardır. Bazı örnekler vermek gerekirse, zaman zaman nitel araştırmacılar, bilim yapmaktan ziyade ‘hikâye yazmakla’ veya ‘gazetecilik yapmakla’ suçlanmaktadırlar. Pozitivist gelenek içinde yetişmiş bilimadamlarının en azından bir kısmı, nitel araştırma yöntemlerini bilimsel bulmamaktadır. Çünkü onlara göre bir çalışma, pozitivist anlayışa ya da yöntemine uygun değilse bilimsel olamaz. Bu tür önyargıların değişmesi de o kadar kolay değildir. Kuhn’un (1970) deyiimiyle bir bilimadamının, ait olduğu bilimsel paradigmadan başka bir paradigmaya geçmesi, din değiştirmek kadar zordur (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 211). Yıldırım (2002) da, ‘Cogito Ergo Sum’dan Vivo Ergo Sum’a Örgütsel Analiz’ isimli çalışmasında, Türk yönetim ve örgüt literatüründe değişik paradigmalara göz ardı, hatta bilim dışı ilan edildiğini belirtmiştir. Hâlbuki nitel araştırmaların da bilimsel bilgiyi zenginleştirmede işlevi olduğunu kabul etmek gerekmektedir (Berkman, 2009: 19).

Nitel araştırmalara ilişkin bu açıklamalardan sonra, aşağıda çalışmada izlenen yönteme ilişkin akış şemasına yer verilmiştir.

Şekil 2: Araştırmanın Akış Şeması



2.4.1. Araştırma Soruları

Bir araştırmada, açık uçlu sorular sorulması yerine kapalı uçlu soruların tercih edilmesi, araştırma sürecini daha belirgin hale getirmektedir. Bu tür sorular çoğunlukla belirli bir kuramsal temele sahip araştırma konuları için tercih edilmektedir. Bu bağlamda, elinde bir kuramsal çerçeveye dayalı problemi bulunan araştırmacı, problemiyle ilgili boyutları açık bir biçimde belirleyebilir ve bu boyutlara ilişkin ayrıntılı sorular yazabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 61). Bu çalışma da, önceden belirlenen bir kuramsal çerçeveye sahip olduğundan, kapalı uçlu sorular sorulması tercih edilmiştir. Çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Soru 1. Sabancı kendini etkileşimci lider olarak algılamakta mıdır?

Soru 2. Sabancı kendini dönüşümcü lider olarak algılamakta mıdır?

Soru 3. Diğerleri, Sabancı'yı etkileşimci lider olarak algılamakta mıdır?

Soru 4. Diğerleri, Sabancı'yı dönüşümcü lider olarak algılamakta mıdır?

Soru 5. Sabancı'nın kendi etkileşimci liderliğini algılaması, diğerlerinin onun etkileşimci liderliğini algılamaları ile örtüşmekte midir?

Soru 6. Sabancı'nın kendi dönüşümcü liderliğini algılaması, diğerlerinin onun dönüşümcü liderliğini algılamaları ile örtüşmekte midir?

2.4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada veri toplama tekniği olarak, nitel veri toplama tekniklerinden doküman analizi (doküman incelemesi, belge incelemesi, belgesel tarama) kullanılmıştır (Karasar, 1998: 183; Mayring, 2000: 36; Yıldırım ve Şimşek, 2003: 139). Doküman analizi tek başına bir veri toplama tekniği olabildiği gibi, diğer nitel tekniklerin kullanıldığı durumlarda ek veri kaynağı olarak da işe yarayabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 140).

Doküman analizinde ilgili dokümanları inceleme, araştırılan konuyu yakından tanıma ve anlama oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu yönüyle nitel araştırmacı, araştırma sürecinin doğal bir parçası haline gelmekte ve zaman zaman

bir veri toplama aracı işlevi görmektedir. Diğer bir deyişle nitel araştırmada, asıl veri toplama araçlarından birisi, araştırmacının kendisidir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 23).

Aşağıda araştırmanın örnekleme ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırma örnekleme, ‘...Bıraktığım Yerden Hayatım’ (BYH) ve ‘Sabancı Hakkında Yazılar’ (SHY) olmak üzere iki başlık altında ele alınmıştır.

2.4.2.1. ...Bıraktığım Yerden Hayatım (BYH)

Sabancı Holding’in şu andaki Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı, bir konuşmasında Sakıp Sabancı’nın, ‘Farklı şapkalarım var’ sözünü anımsattıktan sonra, ‘Bunlardan biri de yazarlıktı. Yazarlık şapkasını sevinçle yaşırdı ve yazar olmaktan gurur duyardı.’ demektedir (Sakıp Sabancı’nın Son Kitabı: Her Şeyin Başı Sağlık, 18 Ekim 2004). Gerçekten de Sakıp Sabancı, yaşamında bir yazar olarak birçok esere imza atmış ve bu eserlerden bazıları daha sonradan İngilizce, Japonca ve Azerice’ye çevrilmiştir. Sakıp Sabancı tarafından kaleme alınan eserler aşağıdaki gibidir (Sabancı, 2004a: 308-310; Sabancı, 2004b):

1. İşte Hayatım, 1985, 366 s.
2. Para Başarının Mükâfatıdır, 1985, 126 s.
3. Gönül Galerimden, 1998, 262 s.
4. Rusya’dan Amerika’ya, 1989, 312 s.
5. Ücret Pazarlığı mı? Koyun Pazarlığı mı?, 1990
6. Değişen ve Gelişen Türkiye, 1991, 312 s.
7. Daha Fazla İş Daha Fazla Aş, 1993, 260 s.
8. Doğu Anadolu Raporu, 1995
9. Başarı Şimdi Aslanın Ağzında, 1998, 204 s.
10. Hayat Bazen Tatlıdır, 2001, 195 s.
11. ...Bıraktığım Yerden Hayatım, 2003, 448 s.
12. Her Şeyin Başı Sağlık, 2004, 174 s.

Doküman incelemesine dayalı araştırmalarda, tüm doküman verisinin bir bütün olarak analize konu olması mümkün olmayabilir. Bu nedenle çoğu zaman araştırmacılar, ellerindeki veri setinin içinden bir örneklem oluştırmaya çalışırlar. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, ‘amaçlı örnekleme’²⁰ teknikleri altında yer alan ‘kritik durum örnekleme’nden yararlanılarak, örneklemin belirlenmesi yoluna gidilmiştir. Kritik durum örnekleme tekniğine göre araştırmacı, problemi ile ilgili bir durum veya sınırlı birkaç durumu derinlemesine inceleyebilir. Araştırmacı eğer problemi ile ilgili belirli sayıda durumu çalışacak derecede kaynaklara sahip değilse, kritik durum örnekleme daha çok işe yarayabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 72, 150). Bu bağlamda Sabancı tarafından kaleme alınan ‘...Bıraktığım Yerden Hayatım’, yazarın eserleri arasında ‘kritik’ bir örnek teşkil etmektedir. Sabancı bu kitabında ailesi ve çocukluğu ile ilgili anıları, iş hayatındaki deneyimleri, ekonomik ve sosyal hayata ilişkin görüşleri, kurumsallaşmaya ilişkin düşünceleri vb. birçok şeyi paylaşmaktadır. Nitekim Sabancı ile ilgili yazı kaleme alan yazarların birçoğu da bu kitaba atıfta bulunmaktadır (Akyol, 12 Nisan 2004; Akyol, 12 Nisan 2006; Dikbaş, 11 Nisan 2004; Hızlan, 11 Nisan 2004; Münir, 14 Nisan 2004; Özel, 21 Aralık 2008).

Bir otobiyografinin nitel araştırmaya örnek teşkil etmesiyle ilgili Mayring’in (2000: 2) ifadeleri de oldukça dikkat çekicidir: Bireysel yaşam öyküsü çözümlemesi (biyografi araştırması), nitel analizin giderek önem kazanan disiplinlerarası bir alanı haline gelmektedir. Sosyoloji, kriminoloji, tarih, gelişim psikolojisi, psikiyatri gibi çeşitli alanlarda ayrıntılandırılmış yaşam öyküleri analizleri, yüksek örneklemler araştırmalardan daha zengin bilgiler içermektedir.

2.4.2.2. Sabancı Hakkında Yazılar (SHY)

Doküman incelemesinde anılar, günlükler, özel mektuplar, itiraflar gibi kişisel belge ve dokümanların yanı sıra yazılı basın, periyodik yazılı kaynaklar, magazin

²⁰ Amaçlı (kriter, yargısal) örnekleme teknikleri, tam anlamıyla nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıkmıştır. Patton’a (1987) göre amaçlı örnekleme, zengin bilgiye sahip olduğu düşünölen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Bu anlamda amaçlı örnekleme teknikleri, pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesi ve açıklanmasında yararlı olmaktadır (Koçak ve Arun, 2006: 26; Soyşekerçi, 2007: 712; Yıldırım ve Şimşek, 2003: 69).

ve dergiler de analize konu olabilirler. Yazılı metin halindeki dokümanların organize edilmiş ve gözden geçirilmiş olması önemli bir avantajdır. Örneğin konusunun uzmanı kişiler tarafından yazılan gazete köşe yazıları, ders kitapları, örgütsel dokümanlar veya kurum yıllık raporları oldukça düzenli olabilir. Dolayısıyla pek çok doküman, bir nitel araştırma için nitelikli veri kaynağı olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 141, 144). Bu anlamda Sabancı'yla ilgili gazete, dergi vb. mecralarda kaleme alınmış olan köşe yazısı, yorum ve makaleler araştırma kapsamına alınarak incelenebilir.

Diğer yandan, kendiliğinden anlaşılabilceği üzere SHY'yle ilgili araştırma evrenini, Sabancı'ya ilişkin kaleme alınmış olan tüm yazılar oluşturmaktadır. Araştırmaya temel teşkil edebilecek verileri toplamak amacıyla internet üzerinden çeşitli gazete, dergi ve diğer mecralarda yer alan yazılar taranmış, 1995-2009 yılları arasında yayınlanan 200'den fazla makale, köşe yazısı ve yoruma ulaşılmıştır. Çeşitli kitaplarda (örneğin Çakırer, 2006; Kıraç, 2004; Şen, 2007) yer alan Sabancı ile ilgili kısımlar da incelenmiştir. Örnekleme dâhil edilecek yazıların seçimi için, gene 'amaçlı örnekleme' tekniklerinden biri olan 'maksimum çeşitlilik örnekleme' kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme tekniklerinden maksimum çeşitlilik örneklemeindeki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme, çalışılan problem taraf olabilecek dokümanların çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Diğer bir deyişle, maksimum çeşitliliğe dayalı bir örneklem oluşturmadaki amaç, genelleme yapmak için bu çeşitliliği sağlamak değildir, tam tersine çeşitlilik arzeden durumlar arasında herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır. Böyle bir araştırma sonucunda ortaya çıkabilecek bulgular ve sonuçlar, herhangi başka bir yöntemle ulaştığımız sonuçlara oranla daha zengin olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 70).

'Maksimum çeşitlilik örnekleme' ile oluşturulan örneklem kapsamında, Sabancı ile ilgili olarak, Türkiye'de günlük olarak basılan gazetelerdeki köşe yazısı, haber-yorum ve analizler; iş ve ekonomi dünyası gazete ve dergilerinde yayınlanmış olan köşe yazısı, makale ve analizler; çeşitli periyotlarla yayınlanan dergilerdeki makale ve analiz yazıları ve internet ortamında yer alan haber-yorum, makale ve

analizler yer almaktadır. Bazı kitaplarda yer alan Sabancı'yla ilgili kısa bölümlerin ise, daha çok onun kitaplarına atıf yapılarak hazırlandığı görülmüş, dolayısıyla bunlar örnekleme dâhil edilmemiştir.

Özetlemek gerekirse, araştırma evrenini Sabancı'nın tüm eserleri, onunla ilgili kaleme alınan tüm yazılar, yapılan televizyon ve radyo programları gibi görsel ve işitsel yayınlar oluşturmaktadır. Ancak gerek tüm eser ve yazılara ulaşmanın çok zor olacağı gerçeği, gerek görsel ve işitsel materyallerin nitel analize tabi tutulmalarının zorluğu vb. nedenlerle araştırmanın örnekleme, Sabancı'nın '...Bıraktığım Yerden Hayatım' isimli anı kitabı ve onunla ilgili çeşitli mecralarda kaleme alınmış 83 adet yazı ile sınırlı tutulmuştur.

Tablo 4: Sabancı Hakkında Yazılar'a İlişkin Bilgiler

| Kaynak | Yazı Sayısı | Yayın Yılı |
|-------------------------|---|---|
| Akşam Gazetesi | 1 | 2004: 1 |
| Dünya Gazetesi | 3 | 2004: 3 |
| Evrensel Gazetesi | 1 | 2004: 1 |
| HO Tecüman Gazetesi | 1 | 2004: 1 |
| Hürriyet Gazetesi | 14 | 1998: 2, 1999: 1, 2001: 1, 2002: 1, 2004: 9 |
| Milliyet Gazetesi | 8 | 2003: 1, 2004: 6, 2006: 1 |
| Radikal Gazetesi | 6 | 2000: 1, 2002: 1, 2003:1, 2004: 3 |
| Referans Gazetesi | 3 | 2006: 1, 2008: 1, 2009: 1 |
| Sabah Gazetesi | 9 | 2004: 5, 2005: 1, 2006: 2, 2008: 1 |
| Türkiye Gazetesi | 4 | 2004: 4 |
| Vatan Gazetesi | 6 | 2004: 6 |
| Yeni Şafak Gazetesi | 6 | 2004: 6 |
| Zaman Gazetesi | 7 | 2004:4, 2005: 1, 2008: 1, 2009: 1 |
| Aksiyon Dergisi | 3 | 1997: 1, 2002: 1, 2004: 1 |
| Capital Dergisi | 1 | 2005: 1 |
| Marketing Türkiye Derg. | 1 | 2008: 1 |
| Praksis Dergisi | 1 | 2001: 1 |
| İnternet Kaynakları | 8 | 1996: 1, 2002: 1, 2004: 2, 2006: 1, 2008: 3 |
| Toplam | Gazete: 69, Dergi: 6, İnternet: 8 (Toplam 83 adet yazı) | 1996:1, 1997: 1, 1998: 2, 1999: 1, 2000: 1, 2001: 2, 2002: 4, 2003: 2, 2004: 52, 2005: 3, 2006: 5, 2008: 7, 2009: 2 |

Yukarıda Tablo 4’te SHY’ye ilişkin bilgiler yer almaktadır. Tabloya bakıldığı zaman, yazıların daha çok 2004 yılında yoğunlaştığı görülmektedir. 2004 yılından önce kaleme alınan yazılar, daha çok Sabancı ailesi ve Holding’den haberler, Sabancı ile yapılan mülakatlar, Sabancı’nın siyasi çıkışları, çeşitli konularda dile getirdiği görüşlerin vb. ele alınması şeklindedir. Sabancı’nın yönetici-liderliği ve sosyal, kültürel, eğitsel vb. alanlardaki faaliyetlerinin ciddi anlamda analiz edildiği çalışmalar ise, daha çok vefat ettiği 2004 yılı itibariyle başlamaktadır.

Örnekleme oluşturan yazıların ağırlıklı olarak 2004 yılına ait olduğu yukarıda vurgulanmıştır. Öncelikle, Sabancı 10 Nisan 2004 tarihinde vefat etmiştir. Diğer yandan, ülkenin önde gelen işadamlarından biri olması ve medyaya açık kişiliği nedeniyle, hakkındaki köşe yazısı, analiz ve yorumların bu yıl içerisinde medyada yoğun olarak yer alması normal karşılanmalıdır. Ayrıca, gerek Sabancı’nın hastalığı esnasında gerekse vefatı sonrası kaleme alınan yazıların, bir dereceye kadar sübjektiflik (öznellik, yanlılık) içerdiği şeklinde bir eleştiri yapılabilir (Bumin, 13 Nisan 2004; Evrensel Gazetesi, 13 Nisan 2004). Sonuçta Türk kültüründe, Barlas’ın (14 Nisan 2004) deyimiyile, ‘Ölenin arkasından konuşulmaz’ gibi bir töre bulunmakta, vefat etmiş birinin arkasından iyi konuşulması, merhumla ilgili iyi şeyler söylenmesi teşvik edilmektedir. Ancak yazılarda olması muhtemel yanlılıklar, yazıların önemini gölgelememelidir. Zaten bizim bu çalışmadaki amaçlarımızdan biri, Sabancı’nın etkileşimci ve dönüşümcü liderliğinin, diğerleri tarafından nasıl algılandığının ortaya çıkarılmasıdır.

2.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

a) Herşeyden önce, bu çalışmanın sınırlılığı, verilerin yalnızca doküman analizi yoluyla toplanmış olmasıdır.

b) ‘Araştırmanın Kapsamı’ kısmında da belirtildiği gibi, Sabancı tarafından kaleme alınan ve Türkçe olarak basılmış 12 adet eser bulunmaktadır. Bunlardan

yalnızca bir anı kitabı olan ‘...Bıraktığım Yerden Hayatım’, araştırma kapsamına alınmıştır. Ayrıca Sabancı ile ilgili olarak kaleme alınan yazılardan da, maksimum çeşitlilik örneklemeyle belirli sayıdaki yazı örnekleme dâhil edilmiştir.

c) İncelemenin yalnızca eldeki dokümanla sınırlı olması, ulaşılan bilgilerin ve sonuçların doğruluk ve güvenilirliğinin kolayca irdelenmeye müsait olmaması, içerik analizinin negatif yönleri arasında sayılabilir. Ayrıca bir doküman incelemesiyle toplanan kaynakların ikincil, düzme ve içerdikleri verilerin geçerlik ve güvenilirlik yönünden ‘yetersiz’ olma olasılıkları, önemli bir yanılğı kaynağı olabilmektedir (Arıkan, 2005: 90; Karasar, 1998: 197). Bu bağlamda gerek Sabancı’nın eseri, gerekse onunla ilgili kaleme alınmış olan yazılar, nihayetinde yazarların kendi bakış açıları ve perspektiflerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla yazılardaki öznellikten (sübjektiflikten) söz etmek pekâlâ mümkündür.

d) Araştırma kapsamında oluşturulan kategoriler, araştırmacının imzasını taşımaktadır. Dolayısıyla yapılan veri analizi üzerinde araştırmacının etkisi görmezden gelinemez. Ki nitel analizle yapılan tüm araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmada da, araştırmanın hemen hemen tüm aşamalarında araştırmacının etkisi, önemli bir sınırlılıktır.

e) Sabancı’nın liderliğinin yalnızca etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları açısından incelenmesi de, çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır.

2.4.4. Araştırmanın Varsayımları

Sakıp Sabancı, Türk iş dünyasında derin izler bırakmış ve önemli başarılarla imza atmış bir işadamıdır. Sabancı’nın bu başarısının altında, kendine has liderliğinin de önemli bir etkisi vardır. Bu çalışmanın temel varsayımı da, bu işadamının liderliğinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları çerçevesinde incelenebileceği şeklindedir. Bir diğer önemli varsayım ise, gerek işadamının anı kitabının gerekse onunla ilgili kaleme alınan yazıların, bilimsel inceleme kapsamında kullanılmalrı açısından yeterince ‘güvenilir’ oldukları şeklindedir. Ayrıca, araştırma

kapsamına alınan örneklemin (BYH, SHY), Sabancı'nın liderlik davranışlarını ölçmek ve değerlendirmek için yeterli olduğu varsayılmıştır.

2.4.5. Verilerin Analizi

2.4.5.1. İçerik Analizi

Nitel araştırma yöntemleri literatürü, nitel verilerin analizi için genel olarak iki farklı yöntem önermektedir. Bunlardan ilki betimsel analiz, ikincisi ise içerik analizidir. Betimsel analiz daha çok derinlemesine analiz gerektirmeyen verilerin işlenmesinde kullanılmaktadır. İçerik analizi ise, elde edilen verilerin daha yakından incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram ve temalara ulaşılmasını gerektirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 56).

1941 yılında Chicago Üniversitesi tarafından düzenlenen bir seminerde ampirik araştırma tekniği olarak tanıtılan içerik analizi (çözümlemesi), bir yöntem olarak 1948 yılında Berelson ve Lazarsfeld tarafından ortaya konmuştur. Berelson (1952) içerik analizini, iletişimin görünen içeriğinin nesnel, sistematik ve nicel yollardan betimlenmesi, şeklinde tanımlamıştır (Bilgin, 2000: 1; Gökçe, 1990: 88; Krippendorff, 1985: 18; Uzun, 2005: 8).

İçerik analizi belli bir metnin, kitabın veya belgenin belli özelliklerini sayısallaştırarak belirleme amacı ile yapılan bir taramadır. Belgelerdeki belli bakış açıları, felsefeler, dil, anlatım vb. özellikler, derinliğine ve belli ölçütlere göre yapılacak çözümlenmelerle anlaşılabilir (Karasar, 1998: 184). Bir diğer tanıma göre içerik analizi, birbirine benzeyen kavramlar ve temalar çerçevesinde verileri düzenleme ve yorumlamadır (Arıkan, 2005: 89). İçerik analizinin gücü, materyalin iyi bir denetiminin yapıyor olmasından ve adım adım ilerliyor olmasından gelmektedir. Birbiri ardına ele alınmak üzere, materyal çeşitli birimlere ayrılır. Merkezinde, kuramsal olarak belirlenmiş kategori sistemi bulunur. Bu kategori sistemine göre ilgili boyutlar belirlenir ve materyalden süzülüp alınır (Mayring, 2000: 99).

2.4.5.1.1. Kategorisel Analiz

İçerik analizinde frekans analizi, kategorisel analiz, değerlendirici analiz, olumsuzluk (ilişki) analizi gibi, incelenen konuya bağlı olarak çeşitli tekniklerden yararlanılmaktadır (Bilgin, 2000: 15-18). Bizim çalışmamızda yararlanacağımız teknik, kategorisel analiz olup bu teknik, içerik analizinde ilk kullanılan tekniklerden biri olmuştur. Kategorisel analiz genel olarak, belirli bir mesajın önce birimlere bölünmesini, ardından bu birimlerin belirli kriterlere göre kategoriler halinde gruplandırılmasını ifade etmektedir.

Kategoriler oluşturulduktan sonra, anlam birimleri ya da ögeler bu kategorilere yerleştirilerek frekansları saptanmaktadır. Pratikte, kategorisel analiz veya (bu analiz temalara göre yapıldığında) tematik analiz üzerinde frekans analizi yapılabilmekte, bu şekilde tıpkı mesaj ögeleri için olduğu gibi, kategoriler için de yoğunluk ve önem tespit edilebilmektedir (Bilgin, 2000: 16).

2.4.5.2. Analiz Biriminin Saptanması

Doküman incelemesinde, araştırmanın amacına bağlı olarak, değişik analiz birimleri sözkonusudur: kelime, tema, karakter, cümle veya paragraf, madde ve içerik. Bu çalışmada analiz birimi (kayıt birimi ya da kodlanacak anlamlı birimler) olarak 'madde ve içerik' belirlenmiştir (Arıkan, 2005: 89; Bilgin, 2000; Krippendorff, 1985: 59; Yıldırım ve Şimşek, 2003: 151). Bir nitel çalışmada, analiz birimi olarak madde ve içerik belirlendiği takdirde, eldeki metin ve belgelerin anlam açısından içeriği dikkate alınmaktadır. İçerik baz alınarak verilerin analiz edilmesi sürecinde dokümandaki cümleler, orijinal formları bozulmadan, saptanan tema veya kategoriler altına yerleştirilmektedir. Bu şekilde veriler, yüzeysel de olsa sınıflanmış veya kodlanmış olacaktır. Düz yazı şeklinde olan ve belirli bir forma sahip olmayan ham veriler, bu yolla yavaş yavaş daha anlamlı bir hale gelecektir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 153, 181).

2.4.5.3. Kategorilerin Oluşturulması

Strauss ve Corbin (1990), nitel bir çalışma için ‘daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama’, ‘verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama’ ve ‘genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama’ olmak üzere üç tür kodlama biçiminden söz etmektedir. Daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlamada araştırmacı, araştırmasına başlamadan önce alandaki kuramlardan yola çıkarak veya kendi geliştirdiği kategoriler yoluyla işe başlamaktadır. Bu durumda kategoriler önceden oluşturulmuştur ve araştırmacının amacını yansıtmaktadır. Bu kategori veya temalar, yapılacak doküman analizinin de temel kategorileri olacaktır²¹ (Arıkan, 2005: 89; Yıldırım ve Şimşek, 2003: 151, 165). Bu çalışmada da, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının ölçülmesinde kullanılan bir ölçüm aracı olan MLQ ile ilgili literatür incelenerek etkileşimci ve dönüşümcü liderliğe ilişkin kategorilerin (kod listesinin) oluşturulması yoluna gidilmiştir.

Çeşitli yazarlar, bir içerik analizi çalışmasında kategori (kod listesi) oluşturmanın, üzerinde titizlikle durulması gereken bir aşama olduğunu vurgulamışlardır. Örneğin Holsti kategorileri, ‘içerik analizinin başını ağrıtan tek hasta kısım’ olarak tanımlamıştır (Gökçe, 1990: 93). Berelson da, ‘içerik analizinin başarılı olması veya başarısızlığa uğraması (analiz sürecinde geliştirilen) kategorilere bağlıdır’ diyerek (Duverger, 1999: 153) bu aşamanın önemine dikkat çekmiştir. Gerçekten de içerik analizinin nesnellik (objektiflik) niteliği kategoriler sayesinde gerçekleşir ve kategoriler aynı zamanda, bütün içerik analizi çalışmalarının ana merkezidir. Kategoriler aracılığıyla elimizdeki materyalin içeriklerinde, çalışmanın amacına uygun düşen belli simgeler soyutlanmakta ve araştırılmaktadır (Gökçe, 1990: 90).

²¹ Mayring (2000: 100, 103-104) ise özetleme, açıklama ve yapılandırma olmak üzere içerik analizinin üç ana biçiminden söz etmektedir. Bunlardan yapılandırıcı içerik analizinin esası, yapılandırıcı boyutlar altında toplanan kategori sisteminin çok açık bir şekilde tanımlanmasıdır. Bu tanımlama, metinlerin açık bir şekilde boyutlara bağlanmasını sağlamaktadır. Bizim çalışmamız da yapılandırıcı içerik analizi için bir örnek oluşturmaktadır.

Şu aşamada, etkileşimci ve dönüşümcü liderliği ölçmede kullanılan MLQ'ya ilişkin kısa da olsa bazı bilgilerin verilmesi yerinde olacaktır. Bu ölçüm aracının ilk geliştirilmesi aşamasında araştırmacılar, betimsel ve nitel tekniklerden genişçe yararlanmışlardır. Örneğin MLQ'nun geliştirilmesinin ilk aşamasında veriler, gözlem ve mülakatlarla toplanmıştır. Betimlemeler, dönüşümcü liderin özellikleri, davranışları ve etkileme süreçleri olarak belirlenmiştir (Akbaba-Altun, 2003: 12). Diğer bir anlatımla, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin bileşenlerinin ortaya çıkarılmasında faktör analizi, gözlem, mülakat ve izleyicilerin ideal lider betimlemeleri gibi çeşitli yollara başvurulmuştur (Bass ve diğerleri, 2003: 208). Bass, Burns'ün etkileşimci-dönüşümcü liderlik kuramından yola çıkarak, bu liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla ilk defa Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'ni (MLQ) geliştirmiş, bu ölçeği değişik iş ortamlarında ve koşullarda uygulayarak geçerliğini ve güvenilirliğini sınamıştır. Bycio, Hackett & Allen (1995), Howell & Avolio (1993) gibi araştırmacılar tarafından daha sonraki yıllarda yapılan faktör analizleri de MLQ'nun bileşenlerini desteklemiştir (Bass, 1998: 12).

Bass (1997) 'Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?' isimli çalışmasında, dönüşümcü liderlik boyutlarının evrensel olduğunu belirtmiştir (Akiş, 2003: 3). Demir ve Okan (2008: 85-87) ise, 'Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi' isimli çalışmalarında, Bass (1985) tarafından geliştirilen MLQ'nun Türk yöneticilere uygunluğunu değerlendirmişlerdir. Oluşturulan modelde, yöneticiler için etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutları net bir biçimde ayrılmış ve yöneticilerin, Türk kültürel yapısı içerisinde şekillenen liderlik özelliklerini yansıtan dört adet faktör bileşimi elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik için faktör bileşimleri 'ilham verici karizma' ve 'bireyselleştirilmiş ilgi-entelektüel uyarım'; etkileşimci liderlik için faktör bileşimleri ise 'koşullu ödüllendirme-istisnalarla aktif yönetim' ve 'istisnalarla pasif yönetim' şeklindedir.

Diğer yandan, MLQ'ya yöneltilen çeşitli eleştiriler de vardır. Bunlardan biri, MLQ altında yer alan dönüşümcü liderlikle ilgilidir. Buna göre bu liderlik tarzını oluşturan boyutların her birinin, gerçekte çok çeşitli alt bileşenleri bulunmaktadır ve

bu durum boyutların kesin olarak tanımlanmasına ve ideal ölçüde bir görüş birliğinin sağlanmasına engel olmakadır (Murat ve Açıkgöz, 2008: 158; Serinkan, 2002: 82). Boyutlarla ilgili bu durumun etkileşimci liderlik için de geçerli olduğu söylenebilir. Nitekim bu çalışmada da, kategorilerin oluşturulması aşamasında, alt kategorilerin altında yer alan kavramların tespit edilmesinde ve tanımlanmasında, bu eleştirilerin büyük ölçüde haklılık payı taşıdığı görülmüştür.

Yukarıda da vurgulandığı gibi bu çalışmada kategorilerin/kod listesinin (kategori, alt kategori ve kavramlar) oluşturulmasında MLQ'ya ilişkin literatür esas alınmıştır. Yani bir anlamda kategorilerde yer alan değişkenlerin seçilmesi, daha önce yapılmış olan nicel çalışmaların bulgularına dayandırılmıştır. Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin her biri, ayrı birer kategoriye oluşturmaktadır. Alt kategoriler ise etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kategorilerinin altında yer almaktadır. Alt kategorilerin altında kavramlar yer almakta olup kavram, veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere (bir kelime, cümle, paragraf gibi) ve olaylara verilen anlamdır ve içerik analizinde temel analiz birimini oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 163). Bu çalışma özelinde düşünülecek olursa, kategorilerde/kod listesinde yer alan kavramlar, alt kategorilerin, diğer bir deyişle etkileşimci ve dönüşümcü liderlik bileşenlerinin daha açık tanımlanmasını ve daha kolay anlaşılmasını sağlamaktadır. Kategori, alt kategori ve kavramların oluşturulmasında aşağıdaki kaynaklardan yararlanılmıştır.

Bernard M. Bass (1990) 'From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision' isimli makalesinde, etkileşimci ve dönüşümcü liderlerin karakteristik özelliklerini bir tabloda özetlemiştir.

Bernard M. Bass (1998) 'Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact' isimli eserinde, dönüşümcü ve etkileşimci liderliği bilimsel anlamda geniş olarak ele almıştır.

Peter Bycio, Rick D. Hackett ve Joyce S. Allen (1995) 'Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and

Transformational Leadership' isimli çalışmalarında, Bass (1985) tarafından kavram-sallaştırılan dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin bileşenlerini daha ileri düzeyde test etmişlerdir. Faktör analizi sonuçları, Bass'ın (1985) çalışmalarını desteklemiştir.

Yeşim Toduk Akiş (2004) 'Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası' isimli eserinde, MLQ Form 6S'in Türkçe uyarlamasına yer vermektedir.

Adnan Ceylan, Halit Keskin ve Şule Eren (2005) 'Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma' isimli makalelerinde, Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen MLQ'nun Türkçe uyarlamasına yer vermektedirler.

Can Umut Öner (2005) 'The Relationship Between Transformational (TF), Transactional (TR) and Laissez-Faire (LF) Leadership Styles and Job Satisfaction' isimli yüksek lisans tez çalışmasında, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen MLQ Form 5X'in Türkçe uyarlamasına yer vermektedir.

Bass (1985), kuramını ilk kez tartışmaya açtığı çalışmasında, dönüşümcü liderliğin bileşenlerinin karizma (karizmatik liderlik ve ilham verici liderlik), entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgiden oluştuğunu ileri sürmüştür. Daha sonra Bass ve Avolio, 'Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond' isimli çalışmalarında, ilham kaynağı olmayı ayrı bir davranışsal boyut olarak ele almışlardır (Bass, 1997; Bass ve diğerleri, 2003: 208; Erçetin, 2000: 58-59). Bass'a (1998: 167) göre, daha sonra tekrarlanan faktör analizlerinde de, ilham kaynağı olma boyutunun karizma boyutundan çıkarılması ya da ayrı olarak ele alınması gerektiğine dair herhangi bir bulgu elde edilmemiştir. Ancak yazar, karizmatik liderlik ile ilham verici liderliğe ilişkin yönetim literatürünün farklı olması nedeniyle, bu iki boyutu daha sonraki çalışmalarında ayrı ayrı ele aldığını belirtmektedir. Diğer yandan 'tam serbesti tanıyan liderlik', etkileşimci ve dönüşümcü liderlikten ayrı bir liderlik tarzı olarak kabul edilmiş (Coad & Berry, 1998: 165; Deluga, 1990: 192; Judge & Piccolo, 2004: 756; Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997: 418; Yavuz ve Tokmak, 2009: 19; Yücel, 2008b), etkileşimci liderlik altında bu boyuta yer verilmemiştir.

2.4.5.4. Çalışmanın Güvenirlik ve Geçerliği

Özen Kutanis, Bayraktaroğlu ve Yıldırım (2007: 236, 241), Türkiye'deki üniversitelerde Yönetim ve Organizasyon anabilim dallarında görev yapan 67 akademisyen üzerinde yaptıkları bir araştırmada, akademisyenlerin nitel araştırma yöntemlerini neden tercih etmedikleri konusunda bazı bulgular elde etmişlerdir. Buna göre akademisyenler, nitel araştırma yöntemlerini neden tercih etmedikleri sorusunu; a) bu yöntemlerin yeterince benimsenmemesi, b) uzun zaman alması ve c) güvenilirlikle ilgili problemlerinin olması, şeklinde cevaplamışlardır.

Akademisyenlerin de vurguladıkları gibi, nitel araştırma yöntemlerine yöneltilen en önemli eleştirilerden birisi, bunlarda özellikle güvenilirlik konusunda nicel araştırmalarda olduğu gibi yaygın olarak kullanılan tanımların, yöntemlerin ve testlerin olmayışıdır. Ancak nitel araştırmalarda da, gerek güvenilirlik gerekse geçerlik ile ilgili alınan birtakım önlemler mevcuttur. Ancak bu önlemler, nicel araştırmalardaki önlemlerden bir ölçüde de farklıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 76).

2.4.5.4.1. Çalışmanın Güvenirliği

İçerik analizinde güvenirliliğin doğrulanması için kullanılan teknikler, çok basit tekniklerdir. İlk olarak belgeler, aynı zamanda farklı araştırmacılara verilir ve her birinden elde edilen sonuçlar arasındaki korelasyon hesaplanır. İkinci olarak aynı belgeler, aynı araştırma personeline farklı zamanlarda verilir ve aralarındaki korelasyon hesaplanır. Birinci test, hafızanın bazı sonuçlar üzerinde bozucu etkilerde bulunabildiği ikincisine oranla daha tam ve doğru işlemektedir. Birincisi, pratik açıdan da daha büyük önem taşımaktadır (Bilgin, 2000: 13-14; Duverger, 1999: 164; Krippendorff, 1985: 130-132; Yıldırım ve Şimşek, 2003: 83).

Pratikte ise içerik analizlerinin çoğu, yeterli testler yapılmadan gerçekleştirilmekte ve bu durum, bu tür içerik analizlerinin tam ve doğru bir anlam taşımalarını önlemektedir. Doğaldır ki, eğer kategoriler formüle edilmiş ve analiz de tek ve aynı kişi tarafından yapılmışsa, buna itiraz daha az olmakta, bu durumda

sonuçlar subjektif düşüncelerden etkilenmiş olsalar bile tam ve doğru olmayan sınıflandırma işlemi yüzünden bozukluğa uğramamaktadır. Ciddi olma iddiası taşıyacak bir analizin, güvenilirlik testi göz ardı edilerek yapılması düşünülmemelidir (Duverger, 1999: 164-165).

Çalışmanın güvenilirlik ve geçerliğinin test edilmesine geçilmeden önce kategorilerin (kod listesinin) geçerliği test edilmiştir. Bunun için kategoriler önce değerlendirmesi istemiyle yönetim ve organizasyon konusunda uzman bir akademisyene götürülerek görüşleri istenmiş, onun görüşleri doğrultusunda birtakım düzeltme ve değişiklikler yapıldıktan sonra, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik için oluşturulan kategoriler Ek 3 ve Ek 4'teki şekli almıştır. Kategorilerde yer alan 'diğerleri' kelimesi, Sakıp Sabancı için, çalışanlar, astlar, izleyiciler, takipçiler, meslektaşlar, müşteriler, aile bireyleri, yurttaşlar vb. anlamlara gelebilir²².

Çalışmanın güvenilirliğinin sağlanması için ise; a) Araştırmacının kendisi bir ay arayla metinleri ikişer kere kodlamış, farklı zamanlarda yapılan bu iki kodlama sonrası BYH için güvenilirlik yüzdesi %84,5; SHY için güvenilirlik yüzdesi ise %87,3 olmuştur. b) Kodlanan metinler daha sonra bir yönetim ve organizasyon uzmanına götürülmüş, kategorileri dikkate alarak bunları kontrol etmesi istenmiştir²³. Burada da hem BYH hem de SHY için %85 civarında bir korelasyon sağlanmıştır.

Gökçe (1990: 95) bir içerik analizi çalışmasında, metin ve belgelerin içeriklerinin yorumlanmasından sonra, bunların çeşitli kodlayıcılar tarafından kontrol edilmesi gerektiği belirtmektedir. Gökçe'ye göre bazı yazarlar, ancak bütün kodlayıcılar aynı fikirde iseler, bu yorumların geçerli sayılacağını ileri sürmüşlerdir. Yıldırım ve Şimşek (2003: 169) ise, böyle bir durumda en az %70 düzeyinde bir güvenilirlik yüzdesine ulaşılması gerektiğini belirtmektedirler. Bu çalışmada tüm

²² Liderden söz edilebilmesi için, öncelikle liderin izleyicilerinin olması gerekmektedir. İzleyiciler kavramıyla ise, liderin etki alanındaki astları, çalışma arkadaşları, üstleri ve diğer örgüt paydaşları gibi çok geniş bir çevreden söz edildiği dile getirilmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 66).

²³ Bu tez çalışması, bireysel bir çalışma olması nedeniyle, farklı kodlayıcı ya da kodlayıcılardan söz etmek pek mümkün değildir, dolayısıyla yapılan kodlamaların uzman bir akademisyen tarafından kontrol edilmesi yoluna gidilmiştir.

güvenirlilik yüzdeleri %70'in üzerindedir, dolayısıyla kodlama işleminin yeterli bir güvenirlilik yüzdesine sahip olduğu söylenebilir.

2.4.5.4.2. Çalışmanın Geçerliği

Geçerlik, kısaca araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edinmektedir. Nitel bir araştırma için, iç ve dış olmak üzere iki tür geçerlikten söz edilmektedir. İç geçerlik konusunda araştırmacıdan, gerek veri toplama sürecinde gerekse verilerin analizi ve yorumlanması sürecinde tutarlı olması ve bu tutarlılığı nasıl sağladığını açıklaması, ayrıca sürekli olarak kendisini ve araştırma sürecini eleştirel bir gözle sorgulaması ve elde ettiği bulguların ve sonuçların gerçeği yansıtmadığını kontrol etmesi beklenmektedir. Bu kontrollerin nasıl yapıldığı konusunda yapılan açıklamalar, okuyucuyu tatmin edebilecek şekilde açık ve anlaşılır olmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 76, 79).

Dış geçerlik ise, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğine ilişkindir. Eğer bir araştırmanın sonuçları benzer ortamlara ve durumlara genellenebiliyorsa, araştırmanın dış geçerliğinin olduğu söylenebilir. Aslında bu özellik, nitel araştırmanın zayıf olduğu yönlerinden biridir. Nitel araştırmalarda, sosyal olayların içinde bulunulan ortama göre değiştiği varsayımından hareketle, hiçbir araştırmanın sonuçlarının başka bir duruma doğrudan genellenemeyeceği kabul edilmektedir. Ancak nicel araştırmada olduğu gibi nitel araştırmada da, araştırma sonuçları bir dereceye kadar benzer ortamlara ve durumlara genellenebilir. Fakat farklı bir biçimde! Nicel araştırmada bu genelleme doğrudan olabilirken, nitel araştırmada genelleme dolaylı yoldan yapılabilir. Yani genellemeler ilkeler ve kurallar biçiminde değil, deneyimler ve örnekler biçimindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 79).

2.4.5.5. Verilerin Kodlanması

Kodlama, verilerin içerik analizine tabi tutulması, yani veriler arasında yer alan (bir kelime, cümle, paragraf gibi) anlamlı bölümlere isim verilmesi sürecidir. Kodlama süreci, elde edilen verileri bölümlere ayırmayı, incelemeyi, karşılaştırmayı,

kavramlaştırmayı ve ilişkilendirmeyi gerektirir. Kodlama sürecinde araştırmacının, araştırma sorularını ya da araştırmanın kavramsal çerçevesini dikkate alması ve bu çerçevede verilerin içinde ne aradığının sürekli farkında olması gerekir. Araştırmanın amacı çerçevesinde, okunan verilerin kodlanması daha kolaydır. Aksi takdirde, araştırmanın çerçevesi içinde yer almayan verilerin de kodlanması söz konusu olabilir. Oysa yoğun bir veri seti ile çalışan araştırmacının, seçici olabilmesi ve araştırmanın temel soruları çerçevesinde kodlama işlemini yürütebilmesi, araştırmanın geçerli sonuçlara ulaşması için gereklidir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 163-164).

Verileri kodlamada dikkate alınacak kategori, alt kategori ve kavramlar, 'Kategorilerin Oluşturulması' kısmında sunulmuştu. Araştırmanın amacına uygun düşen kategoriler hazırlandıktan sonra yapılacak işlem, içeriklerin bu kategorilere dağıtılması olacaktır. İçeriklerin kategoriler ile somutlaştırılmasında daima şu kural takip edilmelidir: Eşanlamda bulunan bütün ifade türleri, belli bir kategori altında bir araya toplanmalıdır. Bu kurala uygun bir şekilde yürütülen araştırmanın, her zaman nitelikten nicelliğe doğru yol aldığı ileri sürülmektedir (Gökçe, 1990: 95). Gene Gökçe (1995), içerik analiziyle 'metinlerin nasıl anlaşıldığının' vurgulandığını belirtmektedir (Polat ve Karadoğan Doruk, 2006: 117). Bu da bizim yapacağımız kodlamada cümle ve paragrafların anlamlarını dikkate alacağımızı göstermektedir.

Diğer yandan, bilgisayar programları yoluyla kodlama yapmak, araştırmacıya önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Özellikle nitel verilerin analizi amacıyla hazırlanmış programlar, verilerin kodlanmasında etkili ve verimli bir biçimde kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 164). Bu çalışmada, yapılandırılmamış metin belgesi formatındaki verileri kolay bir şekilde çözümlenmeye imkân veren Weft QDA 1.0.1 isimli programdan yararlanılmıştır. Alex Fenton tarafından geliştirilen ve ücretsiz olarak yararlanılabilen bu yazılımın kullanımı oldukça basit olup temel mantığı, eldeki verilerin kodlanmasıdır. Yazılımın temel işlevi kelime, cümle, paragraf veya bölüm boyutundaki bir bilgiyi, bir anahtar kelimeyle veya deyimle interaktif bir şekilde kodlamaktır. İstenirse daha önceden, istenirse metin üzerinde çalışılmaya devam edilirken kodlar (kategori, alt kategori veya kavramlar) oluşturulabilmekte, bu kodlardan biri seçilerek, üzerinde çalışılmakta olan metindeki

herhangi bir kelime, cümle, paragraf ya da bölüm bu kodla ilişkilendirilebilmektedir. Ayrıca, gerek çalışma sırasında gerekse çalışma bittiğinde, ilgili kodlar çağrılarak, bu kodlar altında yer alan metinler görüntülenebilmekte ve bunlar, daha sonra başka bir işlem yapılabilecek şekilde Word, Excel gibi diğer masaüstü uygulamalarına aktarılabilmektedir (Fenton, 2006).

Bu bağlamda, BYH ve SHY, ayrı birer metin belgesi olarak programa aktarılmış ve kodlanmıştır. Kodlanan içerikler, anlamlarına göre davranış, özellik, tavsiye, inanma, tanımlama ve eleştiri olmak üzere 6 ayrı başlık altında değerlendirilmiştir²⁴. Burada, içeriklerin kodlanması ile ilgili olarak iki hususun altının çizilmesi gerekmektedir:

a) Yukl (1994) dönüşümcü liderliğin, bir organizasyonda mikro ve makro düzeylerde gözlenebileceğini belirtmiştir. Mikro düzeyde bireyler arasında olabileceği gibi, makro düzeyde sosyal sistemlerde değişim ya da kurumlarda reform şeklinde de olabilir (Akbaba-Altun, 2003: 12). Dolayısıyla kodlama yapılırken Sabancı'nın mikro ve makro düzey davranışları arasında bir ayırım gözetilmemiştir.

b) Kodlama sürecinde, Sabancı'nın etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının, işletme ekonomisi ve yönetimi ile ilgili yönlerine ek olarak siyasi, eğitsel, sosyal, kültürel vb. yanları da dikkate alınmıştır. Çünkü Sabancı'yı sadece işletme ekonomisi ve yönetimi ile sınırlandırmak mümkün değildir. Bunu, işadının kendisine ait aşağıdaki ifadeleri daha açık göstermektedir:

Daha mutlu Türkiye için... daha sağlıklı, daha bol, dünya kalitesinde mal üretmenin şart olduğuna inanmışım. Bunun gerçekleşmesinin işsizi, aşsızı azaltacağına, vergi gelirlerini artırarak güçlü hazineye kaynak yaratacağına inanmışım. Bunun gerçekleşmesine engel gördüğüm her konuda da fikrimi açıkça söylemeyi milli bir görev addetmişim. Ülkede yaşayan 60 milyon vatandaştan biri olarak grevlerden ve işçi-işveren ilişkilerinden özelleştirmeye, kalite ve verimlilikten enflasyona, seçimlere kadar çeşitli konulardaki görüşlerimi

²⁴ Bass ve Steidlmeier (1998) çalışmalarında, bir liderin etkileşimci ve dönüşümcü yönlerinin anlaşılmasında, davranışların yanı sıra tutum, inanç ve değerlerin de önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Diğer yandan, yukarıda bahsedilen 6 ayrı başlık tamamen kodlamaların doğal seyri içerisinde ortaya çıkmıştır. 'Davranış' kelimesi, çalışmanın genelinde eleştiri hariç diğer 5 başlığı da temsil etmektedir.

açık yüreklilikle dile getirmişim. Bunları yaparken ülke bütünlüğünü, birlik ve beraberliğini her zaman esas aldım. Bazen politikacılar benim fikir beyanımı yadırgamakta, kendi işime bakmamı istemekte. Ama ekonomi artık siyaset ile içice olmuş. Siyasetteki istikrarsızlık ve yanlışlıklar bizim faaliyetlerimizi yavaşlatmakta ve aksatmakta (Sabancı, 1996: 30, 32).

Nitekim Bass (1985) de Henry Ford, Lee Iacocca, de Gaulle, Büyük İskender, Robert Hutchins, Kennedy, Mahatma Gandhi ve Lyndon Johnson gibi çok geniş yelpazeyi temsil eden liderlerin çeşitli liderlik davranışlarını, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik bağlamında değerlendirmiştir (Boje, 2000). Ve bir bakıma bu durum bize, Sabancı'nın eğitsel, sosyal, kültürel vb. davranışlarının da etkileşimci ve dönüşümcü liderlik açısından incelenebileceğine dair bir fikir vermektedir.

2.5. Bulgular

Sayılar ve rakamlar genelde nicel araştırma türleriyle anılsa da, nitel verinin de belirli bir düzeyde sayılara indirgenmesi mümkündür. Nitel verinin sayılara indirgenmesinde amaç, istatistiksel yöntemlere başvurarak genellemeler yapmak veya sınırlı sayıdaki belirli değişkenler arasında ilişki aramak değildir. Zaten nitel verinin doğası ve yapısı buna izin vermemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 177).

Nitel veri temel olarak 'basit yüzde hesapları' ve 'kelime sıklık hesapları' olmak üzere iki yöntemle sayısallaştırılabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 178). Bu çalışmada kategori, alt kategori ve kavramların sıklık değerleri ve bunlara ait yüzde hesapları kullanılarak, bulguların sayısallaştırılması yoluna gidilmiştir.

2.5.1. ...Bıraktığım Yerden Hayatım'a İlişkin Bulgular

Tablo 5'te kategori, alt kategori ve kavramlara ilişkin sıklık ve yüzde (%) değerleri verilmiştir. Buna göre ödül ve takdir kavramı 14 kez davranış, 2 kez tavsiye ve 3 kez inanma olmak üzere toplam 19 kez kodlanmıştır. Böylelikle koşullu ödüllendirme alt kategorisi toplamda 19 kez kodlanmış olmaktadır. Bu alt kategorinin etkileşimci liderlik kategorisi içindeki oranı ise %79,17'dir.

Normal performans insanı kavramına ilişkin herhangi bir kodlama yapılmamışken, hataları takip etme ve düzeltici önlemler alma kavramı 1 kez davranış olmak üzere toplam 1 kez; ceza kavramı ise 2 kez tavsiye ve 2 kez inanma olmak üzere toplam 4 kez kodlanmıştır. Bu şekilde normal performans insanı, hataları takip etme ve düzeltici önlemler alma ile ceza kavramlarından oluşan istisnalarla aktif yönetim alt kategorisi toplamda 5 kez kodlanmış olmaktadır. İstisnalarla aktif yönetim alt kategorisinin etkileşimci liderlik kategorisi içindeki oranı ise %20,83'tür.

Sorunlara zamanında müdahale etmeme kavramına ve dolayısıyla sadece bu kavramdan oluşan istisnalarla pasif yönetim alt kategorisine ilişkin herhangi bir kodlama yapılmamıştır.

Etkileşimci liderlik kategorisine ilişkin yapılan kodlama sayısı toplamda 24 olmuştur.

Misyon kavramı 3 kez davranış, 2 kez tavsiye ve 20 kez tanımlama olmak üzere toplam 25 kez; saygı kavramı 51 kez davranış ve 6 kez özellik olmak üzere toplam 57 kez; güven kavramı 10 kez davranış ve 2 kez özellik olmak üzere toplam 12 kez; etik kavramı ise 39 kez davranış, 1 kez özellik ve 4 kez inanma olmak üzere toplam 44 kez kodlanmıştır. Bu şekilde misyon, saygı, güven ve etik kavramlarının oluşturduğu karizma alt kategorisi toplamda 138 kez kodlanmış olmaktadır. Karizma alt kategorisinin dönüşümcü liderlik kategorisi içindeki oranı ise %32,17'dir.

Vizyon kavramı 3 kez davranış, 1 kez özellik ve 8 kez tanımlama olmak üzere toplam 12 kez ve eleştiri boyutunda 3 kez; pozitif bakış açısı kavramı 3 kez davranış ve 2 kez özellik olmak üzere toplam 5 kez; diğerlerini iyi bir geleceğe inandırma kavramı 3 kez davranış olmak üzere toplam 3 kez; yüksek başarıma duygusu kavramı 24 kez özellik olmak üzere toplam 24 kez; diğerlerini yüksek başarıya inandırma kavramı 5 kez davranış olmak üzere toplam 5 kez; örnek kavramı 45 kez davranış ve 7 kez inanma olmak üzere toplam 52 kez; sembol kavramı 25 kez davranış ve 6 kez özellik olmak üzere toplam 31 kez kodlanmıştır. Bu şekilde ilham

kaynağı olma alt kategorisi toplamda 132 kez ve eleştiri boyutunda toplam 3 kez kodlanmış olmaktadır. İlham kaynağı olma alt kategorisinin dönüşümcü liderlik kategorisi içindeki oranı %30,77 iken, BYH'ye ilişkin yapılan kodlamalarda dönüşümcü liderliğe ilişkin olumsuz algıların %60'ı ilham kaynağı olma alt kategorisi ile ilgili olmuştur.

Yenilikçi ve yaratıcı kavramı 51 kez davranış, 2 kez tavsiye ve 2 kez inanma olmak üzere toplam 55 kez; değişim ajanı kavramı 14 kez davranış ve 2 kez tavsiye olmak üzere toplam 16 kez kodlanmıştır. Entelektüel uyarım alt kategorisi bu şekilde toplamda 71 kez kodlanmış olmaktadır. Entelektüel uyarım alt kategorisinin dönüşümcü liderlik kategorisi içindeki oranı ise %16,55'tir.

Koç ve mentör kavramı 12 kez davranış ve 1 kez tavsiye olmak üzere toplam 13 kez; iletişim uzmanı kavramı 36 kez davranış ve 2 kez tavsiye olmak üzere toplam 38 kez ve eleştiri boyutunda 2 kez; güçlendirme ve yetkilendirme kavramı 36 kez davranış ve 1 kez tavsiye olmak üzere toplam 37 kez kodlanmıştır. Böylelikle bireyselleştirilmiş ilgi alt kategorisi toplamda 88 kez ve eleştiri boyutunda toplam 2 kez kodlanmış olmaktadır. Bireyselleştirilmiş ilgi alt kategorisinin dönüşümcü liderlik kategorisi içindeki oranı %20,51 iken, BYH'ye ilişkin yapılan kodlamalarda dönüşümcü liderliğe ilişkin olumsuz algıların %40'ı bireyselleştirilmiş ilgi alt kategorisi ile ilgili olmuştur.

Dönüşümcü liderlik kategorisine ilişkin yapılan kodlama sayısı toplamda 434 olmuştur. Olumlu algılara ilişkin kodlama sayısı 429, olumsuz algılara ilişkin kodlama sayısı ise 5'tir. BYH'ye ilişkin yapılan kodlamalarda dönüşümcü liderlikle ilgili olumlu algıların oranı %98,85, olumsuz algıların oranı ise %1,15 olmuştur. Ayrıca etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kategorilerine ilişkin olumlu algıların %5,3'ü etkileşimci liderlik, %94,7'si ise dönüşümcü liderlik ile ilgili olmuştur.

Tablo 5: Kategori, Alt Kategori ve Kavramlara İlişkin Sıklık ve Yüzde Değerleri (BYH)

| Kategoriler | Alt Kategoriler | Kavramlar | Davranış | Özellik | Tavsiye | İnanma | Tanımlama | Toplam | Eleştiri | Toplam/% | Eleştiri/% | |
|----------------------------------|---------------------------------|--|----------|---------|---------|--------|-----------|--------|----------|-----------|------------|------|
| Etkileşimci Liderlik | Koşullu Ötüllendirme | Ödül ve Takdir | 14 | - | 2 | 3 | - | 19 | - | 19/79,17 | - | |
| | | Normal Performans İnsanı | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| | | Hataları Takip Etme... | 1 | - | - | - | - | - | 1 | - | 5/20,83 | - |
| Toplam | İstisnalarla Aktif Yönetim | Ceza | - | - | 2 | 2 | - | 4 | - | - | - | |
| | | Sorunlara Zamanında Müdahale Etmeme | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| | | | 15 | - | 4 | 5 | - | - | 24 | - | - | |
| Dönüşümcü Liderlik | Karızma (İdealize Edilmiş Etki) | Misyon | 3 | - | 2 | - | 20 | 25 | - | 138/32,17 | - | |
| | | Saygı | 51 | 6 | - | - | - | 57 | - | - | - | |
| | | Güven | 10 | 2 | - | - | - | - | 12 | - | - | |
| | | Etik (Ahlak) | 39 | 1 | - | 4 | - | - | 44 | - | - | |
| | | Vizyon | 3 | 1 | - | - | 8 | - | 12 | 3 | - | |
| | | Pozitif (Olumlu) Bakış Açısı | 3 | 2 | - | - | - | - | 5 | - | - | |
| | | Değerlerini İyi Bir Geleceğe İnandırma | 3 | - | - | - | - | - | 3 | - | - | |
| | | Yüksek Başarına Duygusu | - | 24 | - | - | - | - | 24 | - | 132/30,77 | 3/60 |
| | | Değerlerini Yüksek Başarıya İnandırma | 5 | - | - | - | - | - | 5 | - | - | |
| | | Örnek (Rol Modeli) | 45 | - | - | 7 | - | - | 52 | - | - | |
| Entelektüel Uyarım | Entelektüel Uyarım | Sembol (Simges) | 25 | 6 | - | - | - | 31 | - | - | - | |
| | | Yenilikçi ve Yaratıcı | 51 | - | 2 | 2 | - | - | 55 | - | 71/16,55 | |
| | | Değişim Ajansı | 14 | - | 2 | - | - | - | 16 | - | - | |
| | | Koç ve Mentör | 12 | - | 1 | - | - | - | 13 | - | - | |
| Bireyselleştirilmiş İlgis | Bireyselleştirilmiş İlgis | İletişim Uzmanı | 36 | - | 2 | - | - | 38 | 2 | 88/20,51 | 2/40 | |
| | | Güçlendirme ve Yetkilendirme | 36 | - | 1 | - | - | - | 37 | - | - | |
| | | | 336 | 42 | 10 | 13 | 28 | 429 | 5 | - | | |
| Toplam | | | | | | | | | | | | |

2.5.2. Sabancı Hakkında Yazılar'a İlişkin Bulgular

Aşağıda Tablo 6'da kategori, alt kategori ve kavramlara ilişkin sıklık ve yüzde (%) değerlerine yer verilmiştir. Buna göre etkileşimci liderlik kategorisi altında yer alan alt kategori ve kavramlara ilişkin herhangi bir kodlama yapılmamıştır.

Misyon kavramı 10 kez davranış, 6 kez özellik ve 1 kez tanımlama olmak üzere toplam 17 kez ve eleştiri boyutunda 1 kez; saygı kavramı 60 kez davranış ve 9 kez özellik olmak üzere toplam 69 kez ve eleştiri boyutunda 1 kez; güven kavramı 4 kez davranış olmak üzere toplam 4 kez; etik kavramı 67 kez davranış ve 5 kez özellik olmak üzere toplam 72 kez ve eleştiri boyutunda 22 kez kodlanmıştır. Bu şekilde karizma alt kategorisi toplamda 162 kez ve eleştiri boyutunda 24 kez kodlanmış olmaktadır. Karizma alt kategorisinin dönüşümcü liderlik kategorisi içindeki oranı %39,9 iken, SHY'ye ilişkin yapılan kodlamalarda dönüşümcü liderliğe ilişkin olumsuz algıların %46,15'i karizma alt kategorisi ile ilgili olmuştur.

Vizyon kavramı 5 kez davranış, 8 kez özellik ve 2 kez tanımlama olmak üzere toplam 15 kez ve eleştiri boyutunda 1 kez; pozitif bakış açısı kavramı 2 kez özellik olmak üzere toplam 2 kez ve eleştiri boyutunda 2 kez; diğerlerini iyi bir geleceğe inandırma kavramı 4 kez davranış olmak üzere toplam 4 kez; yüksek başarıma duygusu kavramı 5 kez özellik olmak üzere toplam 5 kez; diğerlerini yüksek başarıya inandırma kavramı 4 kez davranış olmak üzere toplam 4 kez; örnek kavramı 18 kez davranış ve 6 kez özellik olmak üzere toplam 24 kez ve eleştiri boyutunda 1 kez; sembol kavramı 37 kez davranış ve 21 kez özellik olmak üzere toplam 58 kez ve eleştiri boyutunda 6 kez kodlanmıştır. Bu şekilde ilham kaynağı olma alt kategorisi toplamda 112 kez ve eleştiri boyutunda 10 kez kodlanmış olmaktadır. İlham kaynağı olma alt kategorisinin dönüşümcü liderlik kategorisi içindeki oranı %27,59 iken, SHY'ye ilişkin yapılan kodlamalarda dönüşümcü liderliğe ilişkin olumsuz algıların %19,23'ü ilham kaynağı olma alt kategorisi ile ilgili olmuştur.

Yenilikçi ve yaratıcı kavramı 13 kez davranış, 4 kez özellik ve 1 kez inanma olmak üzere toplam 18 kez; değişim ajanı kavramı 26 kez davranış ve 3 kez özellik

olmak üzere toplam 29 kez ve eleştiri boyutunda 1 kez kodlanmıştır. Böylelikle entelektüel uyarım alt kategorisi toplamda 47 kez ve eleştiri boyutunda 1 kez kodlanmış olmaktadır. Entelektüel uyarım alt kategorisinin dönüşümcü liderlik kategorisi içindeki oranı %11,58 iken, SHY'ye ilişkin yapılan kodlamalarda dönüşümcü liderliğe ilişkin olumsuz algıların %1,92'si entelektüel uyarım alt kategorisi ile ilgili olmuştur.

Koç ve mentör kavramı 8 kez davranış ve 5 kez özellik olmak üzere toplam 13 kez ve eleştiri boyutunda 2 kez; iletişim uzmanı kavramı 47 kez davranış ve 11 kez özellik olmak üzere toplam 58 kez ve eleştiri boyutunda 11 kez; güçlendirme ve yetkilendirme kavramı 13 kez davranış ve 1 kez özellik olmak üzere toplam 14 kez ve eleştiri boyutunda 4 kez kodlanmıştır. Bu şekilde bireyselleştirilmiş ilgi alt kategorisi toplamda 85 kez ve eleştiri boyutunda 17 kez kodlanmış olmaktadır. Bireyselleştirilmiş ilgi alt kategorisinin dönüşümcü liderlik kategorisi içindeki oranı %20,93 iken, SHY'ye ilişkin yapılan kodlamalarda dönüşümcü liderliğe ilişkin olumsuz algıların %32,7'si bireyselleştirilmiş ilgi alt kategorisi ile ilgili olmuştur.

Dönüşümcü liderlik kategorisine ilişkin yapılan kodlama sayısı toplamda 458 olmuştur. Olumlu algılara ilişkin kodlama sayısı 406, olumsuz algılara ilişkin kodlama sayısı ise 52'dir. SHY'ye ilişkin yapılan kodlamalarda dönüşümcü liderlik kategorisi ile ilgili olumlu algıların oranı %88,65 iken, olumsuz algıların oranı ise %11,35 olmuştur.

Tablo 6: Kategori, Alt Kategori ve Kavramlara İlişkin Sıklık ve Yüzde Değerleri (SHY)

| Kategoriler | Alt Kategoriler | Kavramlar | Davranış | Özellik | Tavsiye | İnanma | Tanımlama | Toplam | Eleştiri | Toplam/% | Eleştiri/% | |
|-----------------------------|---------------------------------|--|----------|---------|---------|--------|-----------|--------|----------|----------|------------|----------|
| Etkileşimci Liderlik | Koşullu Ötüllendirme | Ödül ve Takdir | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| | | Normal Performans İnsanı | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| | | Hataları Takip Etme... | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| Toplam | İstisnalarla Aktif Yönetim | Ceza | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| | | Sorunlara Zamanında Müdahale Etmeme | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| | | Misyon | 10 | 6 | - | - | 1 | 17 | 1 | - | - | |
| Dönüşümcü Liderlik | Karızma (İdealize Edilmiş Etki) | Saygı | 60 | 9 | - | - | - | 69 | 1 | 162/39,9 | 24/46,15 | |
| | | Güven | 4 | - | - | - | - | 4 | - | - | - | |
| | | Etik (Ahlak) | 67 | 5 | - | - | - | 72 | 22 | - | - | |
| Toplam | İlham Kaynağı Olma | Vizyon | 5 | 8 | - | - | 2 | 15 | 1 | - | - | |
| | | Pozitif (Olumlu) Bakış Açısı | - | 2 | - | - | - | 2 | 2 | - | - | |
| | | Değerlerini İyi Bir Geleceğe İnandırma | 4 | - | - | - | - | 4 | - | - | - | |
| | | Yüksek Başarına Duygusu | - | 5 | - | - | - | 5 | - | - | 112/27,59 | 10/19,23 |
| | | Değerlerini Yüksek Başarıya İnandırma | 4 | - | - | - | - | 4 | - | - | - | |
| | | Örnek (Rol Modeli) | 18 | 6 | - | - | - | 24 | 1 | - | - | |
| | | Sembol (Simgesi) | 37 | 21 | - | - | - | 58 | 6 | - | - | |
| | | Yenilikçi ve Yaratıcı | 13 | 4 | - | - | 1 | - | 18 | - | 47/11,58 | 1/1,92 |
| | | Değişim Ajansı | 26 | 3 | - | - | - | - | 29 | 1 | - | - |
| | | Koç ve Mentör | 8 | 5 | - | - | - | - | 13 | 2 | - | - |
| Toplam | Bireyselleştirilmiş İlgisi | İletişim Uzmanı | 47 | 11 | - | - | - | 58 | 11 | 85/20,93 | 17/32,7 | |
| | | Güçlendirme ve Yetkilendirme | 13 | 1 | - | - | - | 14 | 4 | - | - | |
| | | | 316 | 86 | - | - | 1 | 3 | 406 | 52 | - | - |

2.6. Tartışma

Bu kısımda verilerin analizi sonucu elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.

Soru 1. Sabancı kendini etkileşimci lider olarak algılamakta mıdır?²⁵

Ödül ve Takdir: Sabancı, ödül ve takdirin önemini sık sık vurgulamaktadır. Örneğin çeşitli üniversitelerden aldığı doktora derecelerinin, kendisi için maddi ölçülere sığmayan bir servet olduğunu belirtmektedir (s. 321)²⁶. Bir diğer ifadesinde de, aldığı bu doktora derecelerinin kendisini nasıl motive ettiğini aşağıdaki gibi anlatmaktadır:

...daha önce yaptıklarım takdirle karşılanıyor ise, benim sorumluluğum durmamak, daha ileri gitmektir. 'Fahri doktor' unvanını almam beni daha fazla koşmaya, daha fazla yaratmaya itmiştir (s. 319).

Bu bağlamda, ödül ve takdirin önemine gerçekten inanmış birinin diğerlerine, başarıları ödüllendirmeleri ve takdir etmeleri yönünde tavsiyelerde bulunması pek de yadırgayıcı olmayacaktır:

Ödüller, taltifler insanları daha başarılı olmaya iter. Teşvik rüzgârı estirir (s. 320).

Sabancı, yaşam çizgisinde başarıları ödüllendirme ve takdir etmeye özel bir önem vermiştir. Türkiye'deki başarılı insanların heykellerini yaparak onlara hediye etme, Vaksa Halk Dansları Yarışması Ödülleri, Polis Akademisi ve Polis Koleji Ödülleri, Sakıp Sabancı Öğrenci ve Öğretmen Ödülleri, Sakıp Sabancı Spor Ödülleri bunlardan birkaçıdır (ss. 14-15, 18). Aşağıda yer alan ifadeler, Sabancı'nın Vaksa aracılığıyla yaptığı ödüllendirme faaliyetlerine güzel bir örnek teşkil etmektedir:

²⁵ 1. ve 2. soruların cevaplanmasında BYH'ye ilişkin yapılan kodlamalar dikkate alınmıştır.

²⁶ 'Tartışma' kısmında, Sabancı'nın '...Bıraktığım Yerden Hayatım' isimli kitabından alıntılanan kısımların sadece sayfa numaralarına yer verilmiştir.

Vaksa'nın şemsiyesi altındaki hayır faaliyetleri yanında, Sakıp Sabancı olarak özel ödül programları düzenledim. Adımı taşıyan okulun öğretmenleri ve öğrencilerine her yıl başarılarını ödüllendirecek bir sistem kurdum. Vaksa her yıl 1000 öğrenciye yükseköğrenim bursu veriyor. Sakıp Sabancı ödülleri kapsamında her yıl Yıldız Sakıp Sabancı Lisesi'nden ve Adana Sakıp Sabancı İlköğretim Okulu'ndan en yüksek notlarla mezun olan öğrencilere burs veriyorum. Ben öldükten sonra da bu burslar tahsis ettiğim fonlar kanalıyla verilmeye devam edilecek (s. 17).

Ünlü işadammının Vaksa aracılığıyla yaptığı ödüllendirme faaliyetleri, Sabancı Holding'in sosyal sorumluluk kapsamında yaptığı uygulamalara bir örnek teşkil etmektedir. İşletme bazında düşünüldüğünde de Sabancı, çaba göstermeleri ve iyi performans sergilemeleri karşılığında çalışanlarına ödüller vaat etmekte, belirlenen hedeflere ulaşıldığı takdirde onları ödüllendirmektedir:

Tekstil tesisinde o günlerde desen tutmaz, yapılan mal ilgi görmez ise, malı kiloyla satıp zararı azaltmaktan başka yapabileceğiniz şey yoktu. Biz beş kardeş için içinde olduğumuz, her konuda bir şeyler yapabildiğimiz halde Nesim Kasado, Avandis Kazancıyan ve Elyafim Kandiyoti'nin bizden farklı, bizim bilemediğimiz becerilerini açıkça görüyorduk. Bunun içindir ki, Elyafim Kandiyoti'ye bizimle çalışması için o günün ölçüleriyle sağlanan menfaatler, işlerimizin gelişmesinden, zamanın değişmesinden sonra 1985'lerde bile Sabancı Topluluğu'nda hiçbir yöneticiye sağlanmamış büyüklükte rakamlarda dolaşmıştır (s. 177).

Hataları Takip Etme ve Düzeltici Önlemler Alma: Gençliğinde çalıştığı işyerlerindeki ortamı ve yaptığı işlere ilişkin detayları her ne kadar ayrıntılı olarak anlatmasa da, Sabancı'nın aşağıdaki ifadelerinden, çalıştığı ortamdaki hataları dikkatle izlediği ve gerektiği zaman düzeltici önlemleri hemen devreye soktuğu kolaylıkla anlaşılmaktadır:

Okuldan ayrılınca Un Fabrikası'nda veznedar oldum. Maaşım 50 liraydı. Akbank'taki stajyer memurluğumdan öğrendiklerim işe yarıyordu. Un Fabrikası'nın müdürü Kemal Pekün, muhasebe müdürü Sadettin Atabey'di. Bazı akşamlar kasa hesabı tutmaz, ben bankadaki alışkanlıkla iki üç saat daha çalışır, hesabı tutturmadan fabrikadan ayrılmazdım (ss. 85-86).

Ceza: Ödül ve takdire inanan Sabancı, yerine göre cezanın da bir araç olarak kullanılmasından yanadır:

Benim yapamadıklarım bir gün mutlaka yapılacaktır. Daha büyük ölçüde yapılacaktır. Ama gecikmenin faturasını acaba kim ödeyecektir? Olumsuz engelleri, günlük politika hesabıyla ortaya atan politikacı mı? İşi, değişik sebeplerle geciktiren devlet dairesindeki bürokrat mı? (ss. 405-406)

‘Hatayı cezalandırırken, başarıyı mükâfatlandırmayı ihmal etmeyin’ (Sabancı, 2004b: 112) ya da ‘Ceza ve ödüllendirme birbirinin ayrılmaz parçasıdır’ (s. 190) diyen Sabancı, başarısızlığın mutlaka cezalandırılması gerektiğini söylerken de oldukça nettir:

Türkiye’de insanların yaptıklarından değil, yapmadıklarından da yargılandıkları, yapmadıkları için de hesap vermek durumunda kaldıkları gün, biz kurtulacağız. Testiyi kırıla doldurup getiren arasındaki farkı iyi bilmek mecburiyetindeyiz (s. 406).

Buna göre, etkileşimci liderlikle ilgili kategoriler esas alınarak BYH’ye ilişkin yapılan kodlamalar dikkate alındığında Sabancı’nın, kendini en çok koşullu ödüllendirme ve bazen de istisnalarla aktif yönetime başvuran bir etkileşimci lider olarak algıladığı yönünde bir saptama yapılabilir.

Soru 2. Sabancı kendini dönüşümcü lider olarak algılamakta mıdır?

Misyon: Sabancı, ülkenin önde gelen işadamı ve çok önemli bir kanaat önderidir. Bu yönüyle misyon tanımları, sadece Sabancı Holding ve şirketleri ile sınırlı olmayıp, ünlü işadamı zaman zaman tüm Türkiye’yi ilgilendiren ortak bir misyon (görev, amaç) duygusuna sahip olmanın önemine de söylemlerinde yer vermektedir:

Sanayimizin, ticaretimizin gelişmesi için daha fazla yatırım yapmak, daha fazla üretmek, daha fazla ihracat yapmak zorundayız (s. 383).

İşadamınının, Sabancı Topluluğu’nun misyon tanımı olarak yorumlanabilecek ifadeleri ise aşağıdaki gibidir:

Sabancı Topluluğu olarak amacımız, daha çok, daha sağlıklı üretimdir. Böylece, daha çok Türk insanına iş, daha çok tencereye aş vereceğimize inanıyoruz (s. 46).

Sabancı, yaşam çizgisinde çok önemli misyonları üstlendiğine ve bunları başarıyla gerçekleştirdiğine inanmaktadır. Sanayici kimliği, babasının ölümünden sonra ailenin birlik ve beraberliğini sağlayarak Holding'i günümüze taşıması bunlardan yalnızca ikisidir (ss. 33-34, 158). Sosyal sorumluluk konusunda üstlendiği misyona ilişkin ifadelerine ise aşağıda yer verilmiştir:

...biz, yeni bir yarış alanı açtık. En önemli görevlerimizden biri de 'sosyal hizmet yarışdır' diyoruz. Rötahlı olduğumuz bu yarış alanında tüm işadamlarını yarışa davet ediyoruz. Bunu görev sayıyoruz (s. 344).

Saygı: Sabancı'ya takdim edilen çeşitli ödül ve nişanlar, fahri doktora unvanları, fahri hemşehrilikler, isminin çeşitli sokaklara verilmesi, hakkında çeşitli belgesel ve programlar hazırlanması, sahibi olduğu Sakıp Sabancı Koleksiyonu'nun gerek Türkiye'de gerekse tüm dünyada büyük bir ilgiyle karşılanması (ss. 11, 12, 306, 330, 341), ünlü işadamına ve onun iş yaşamına duyulan saygının yansımalarıdır bir anlamda. Onun saygınlığı ayrıca sadece yurtiçiyle de sınırlı değildir:

1987 yılında Türkiye'deki ABD büyükelçisi beni ziyaret ederek bir mektup getirdi. Mektup Beyaz Saray'dan geliyordu. ABD Başkanı Reagan'ın imzasını taşıyordu. Sakıp Sabancı olarak Washington'da yapılacak 'uluslararası konferans'a davet ediliyordum. Bu toplantılar iki yıl üst üste yapıldı. 1988 yılındaki toplantıya da davet edildim ve katıldım. Bu toplantıların gayesi dünyanın kırk bir değişik ülkesinden, özel sektörde değişik konularda sivrilmiş insanları bir araya getirmek, bu kimselerin dünyanın güncel meselelerini tartışmalarına imkân hazırlamaktı. Toplantılara davetlilerin sayısı toplam yüz kişi olarak sınırlandırılıyordu. Her ülkeden, üç beş kişi çağrılıyordu (s. 381).

Sabancıları diğer birçok gruptan ayıran en önemli özelliklerden biri, çok sayıda yabancı kuruluşla yüzde 50-50 ortaklığa gitmiş olmalarıdır. Dünyanın önde gelen kuruluşları Sabancı'yla işbirliğine giderek, bir anlamda Sabancı Grubu'yla birlikte çalışmaktan gurur duyduklarını da deklare etmiş olmaktadır:

Bu her biri dünyada kendi alanında lider yabancı şirket, dünya çapında ünlenen ismini Sabancı'yla yan yana koymayı kabul etmiş, bunu başarının bir bacağı olarak görmüştür (s. 23).

Türk halkının pek de patron seven bir toplum olmadığı (Koru, 12 Nisan 2004) her fırsatta dile getirilen görüşlerdendir, ancak Sabancı bundan müstesnadır. Öyle ki kendi işçileri, ona duydukları saygı ve sevgiyi, dünyada eşine pek de rastlanmayacak bir yöntemle göstermişlerdir:

Kentsa ve Sabancı çalışanları, Kentsa'daki emeklerimi takdir etmek inceliğini gösterdiler. Topladıkları paralarla benim adımlı yaşatan bir anıtı Kentsa içine diktiler (s. 16).

Güven: Hem Sabancı'ya hem de Sabancı Holding'e bağlı kuruluşlara yüksek derecede güven duyulmaktadır. Üstelik bu durum sadece Türkiye'yle sınırlı değildir:

Akçimento ve Çimsa hisse senetlerinin halka satışında halktan gördüğümüz ilgi ve rağbet bizi teşvik ettiğinden, Kordsa'nın hisse senetlerinin büyük kısmını da halka sattık. Kordsa'nın hisse senetlerini halka arz ettiğimizde, Sabancı adının verdiği güvenceyle, kord bezinin ne olduğunu, kord fabrikasının ne yapacağını bilmeden halkın hisse senedi satın almak için kuyruklar teşkil etmesi, bizleri çok sevindirdi. Gururlandık (s. 214).

...Amerika'nın ihracat finansman bankası Eximbank'tan 55 milyon dolar kredi aldık. Duyduğumuza göre Eximbank'ın, ortak olmadan bir projeye verdiği en büyük kredi buydu (s. 222).

Diğer yandan, gerek Sabancı gerekse Sabancı'ya ait kuruluşlar, kuvvetli bir güç ve güven duygusu sergilemektedirler:

Japonlar uzun yıllar Türkiye'ye girmekte tereddüt ettiler. Sabancı Topluluğu olarak Japonları lastik grubumuzla Türkiye'ye ısındırdık. Bridgestone firması 500 milyon dolar yatırım riskiyle geldi. Onu aynı büyüklükte bir risk sermayesi ile Toyota, Komatsu, Mitsubishi, Sharp izledi (s. 20).

Etik (Ahlak): Sosyal çıkarları ön planda tutan Sabancı, sosyal sorumluluk çalışmalarına büyük önem vermektedir. Bu kapsamda eğitim, kültür ve sanat faaliyetlerini desteklemekte, çeşitli hayır işleri yapmaktadır. Vergisini zamanında ve dürüstçe öderken, diğerlerine de bu yönde telkinlerde bulunmaktadır:

Türkiye'nin on iki yerinde kültür sitesi yaparken, bu kültür sitelerini, Devlet Tiyatrosu'nun temsil vereceği sahne imkânıyla ve teknolojiyle donattık. 33 okul, 17 yurt, 16 öğretmen evi yaparken, derslikler, konferans salonları, spor salonları, dinlenme ve eğlence imkânları

yanında bilgisayar, kütüphane gibi imkânları da öne çıkardık. Vaksa, Türkiye'nin doğusundan batısına elli dört yerleşim bölgesinde 110'u aşkın kalıcı eser meydana getirerek örnek oldu (s. 17).

Ben maddi varlığımın, karıma ve kızlarıma yetip de artacak kısmının üstündeki bölümünü hayır işlerine sağlığında tahsis ettim. Sahibi olduğum büyük değer taşıyan Sabancı Koleksiyonu'nun bütünlüğünü ve devamlılığını korumak için, Koleksiyon'u Sabancı Üniversitesi'ne bağışladım (s. 19).

Her vesileyle verginin önemini halka anlatacak konuşmalar yaparak, topluma karşı sorumluluğumu yerine getirmeye çalıştım. Şeffaflık denen şeyi iş âlemine yerleştirdim (s. 16).

Ünlü işadaminin şu sözleri, ondaki sosyal sorumluluk anlayışına güzel bir örnek teşkil etmektedir: 'Bugün yapabileceğimin onda birini yapabildim. Yaptırmadılar çünkü. Gözün doymadı mı diye düşünülebilir. Benim gözüm aç. Ama kendim için değil. On mislini yapabiliydim yaptıklarımın bu memleket için. Değişimden bölüşümden yanayım. 70 tane sosyal bina yapmışım. Vergi avantajı diyebilirler, bir bölümü vergi ise büyük bölümü özveri, toplumsal sorumluluğun ta kendisidir. Ben sosyalistim arkadaş...' (Berberoğlu, 12 Haziran 1998). Diğer yandan Sabancı, gerek bireysel gerekse kurumsal olarak, iş hayatında etik davranmaya büyük özen gösterdiklerini, aldıkları kararlarda etik boyutunu hep göz önünde bulundurduklarını belirtmektedir:

Polyester hammaddesi ithalatında normal olmayan, kanuni olmayan birtakım gelişmeler vardı. Önce ithalat için lisans çıkarmak, sonra bir kiloluk lisansla üç kilo mal ithal etmek gibi kirliliğin yanında, yüksek kaliteli mal için, döviz transfer edip düşük kaliteli polyester ithal ederek, yurtdışına döviz kaçırmak olağan hale gelmişti. Ben Odalar Birliği Yönetim Kurulu toplantılarında devamlı olarak bu konuyu gündeme getiriyordum. Savunduğum, bir bakıma özel sektör fikrine de karşı bir görüştü. 'İthal dalaveresinin önlenmesi için, polyester elyafı Sümerbank ithal etsin...' diyordum. Bu yüzden birçok kimsenin şimşeklerini çekiyordum. Baktım ki, bu iş sürüp gidecek, ithalatı ve dalaverayı önlemenin tek yolunun, bu malın Türkiye'de üretimi olduğunu anladım (s. 181).

Sasa'ya bağlı olarak ticari şirket kurmaya hiçbir zaman teşebbüs etmedik. Sasa'nın üretimini ihtiyaç sahiplerine doğrudan sattık. Bu model, Sasa gibi konusunda tek mal üreten bir kuruluş için çok önemliydi. Çünkü ticari şirket aracılığıyla pazarlama teşebbüsü 'teknelci kâr'

tartışmalarını alevlendirebilir, 'arı kovanına çomak' sokabilirdi. Bu inancımızı, daha sonra kurduğumuz sanayi kuruluşlarında da sürdürdük. Fabrika üretimini bir aracı şirkete devredip, bu yoldan kârlarını artıran kuruluşların çoğalmasına rağmen, biz bunu yapmamaya çalıştık. Ancak Lassa'yı kurduktan sonra, lastik konusunun özelliği nedeniyle Lisa Dağıtım şirketini kurmak zorunda kaldık. Fakat orada da Lisa'nın kârının, halka açık bir şirket olan Lassa ortaklarına intikal ettirilmesi esasını kabul ettik (s. 196).

İş hayatında etik kavramından söz açılmışken, ezeli rakipler Koç ile Sabancı arasında geçmişte yaşanmış olan iki olaya değinmekte yarar vardır. Bunlardan ilki Koç Grubu öncülüğündeki KEK isimli konsorsiyuma lisans verilmemesi olayı, bir diğeri ise Garanti Bankası'ndaki Koç-Sabancı ortaklığıdır. İlk olayda Sabancı, TOBB'daki konumunun sağladığı avantajla Koç'un yönetimindeki KEK konsorsiyumuna kimya alanındaki girişimleri için lisans verilmesini engellemekle (Adaklı, 2001: 255), diğeri ise Garanti Bankası ortaklığı döneminde en büyük hissedar olan Koç'un sermaye artırımını engelleyerek en büyük rakibini finans piyasasından uzak tutmakla (Odabaşı, 13 Nisan 2002) itham edilmektedir²⁷. Sabancı her iki olayda da etik davrandıkları iddiasındadır. Örneğin KEK projesini, 'ülke yararına olmadığına inandığı için engellediğini' söylemektedir (s. 186). Garanti Bankası ortaklığıyla ilgili görüşleri ise aşağıdaki gibidir:

Koç ve Sabancı ailelerinin ortaklık döneminde, Garanti Bankası'nın Yönetim Kurulu ve kredi komitesindeki Sabancı Ailesi temsilcilerinin, azınlık haklarının korunması hariç hiçbir karara ve hiçbir krediye muhalefet reyleri mevcut değildir. Bankanın zabıtları şahittir ki, yönetimde, Koç Holding tarafından getirilen yöneticilerin başarısını engellemek için, Sabancı temsilcilerinden hiçbir menfi davranış gelmemesine bilhassa özen gösterilmiştir (s. 231).

Sabancı, ülkenin önde gelen işadamlarından biri olarak, hem ulusal hem de uluslararası alanda ülkesinin çıkarlarını gözetmekte, gerekli gördüğü takdirde siyasi inisiyatif almaktan çekinmemektedir:

...uluslararası toplantılara çağrılmak, katılmak için 'elifba'sı... Sadece katılmak işe yaramıyor. Katılınca 'konuşmak' gerek. Konuşmak da yeterli değil... 'Her türkü ilgi

²⁷ Vehbi Koç, kendi anı kitabında, iş hayatında Asil Çelik'i kaybetmesinden sonra, kendisine başarısızlık duygusu veren en önemli olayın 'Garanti Bankası olayı' olduğunu belirtmiştir (Özkan, 5 Mayıs 2005).

uyandırmaz, insanı uyutabilir.’ Başkasının ilgisini çekecek, başkalarının aklında kalacak şeyler söyleyeceksin. Sonra söylediklerin, memleketin de yararına olacak. Bunlar kendiliğinden olmaz. Hazırlık ister. İşte ben bugüne kadar kazandığım tecrübelerle, bu tip toplantılara gitmeden önce ciddi çalışmalar yapıyor, hazırlıklı gidiyorum. Mesela bu toplantılara davetiyeyi alınca önce Dışişleri Bakanlığımıza yazıyorum. ‘ABD hükümetinden şöyle bir davet aldım. Benim bu toplantıya gitmemde yarar var mı? Gider isem, hangi konularda ne gibi faaliyetler gösterirsem ülkeme yararlı olabilirim?’ diye soruyorum (s. 382).

Bu vakfı kurarken belli bir süre devamlı desteklemem gerekli biliyordum. Dünyada her olaya kâr gayesiyle yaklaşmamak lazım geldiğine, NATO üyesi iki komşu ülkenin, özellikle Kıbrıs Barış Harekâtı’ndan sonra adeta birbirlerinin gözünü oymaya hazır halde olmaları yerine, bir yerden başlanıp ve müşterek bir faaliyette bulunarak ipi daha girmek yerine tansiyonu düşürmeleri gereğine inanıyordum. Turizmden Yunanistan’ın ve Türkiye’nin elde ettiği gelirler ortadaydı. Belki ben kazanmayacaktım, ama uzun vadede ülkem çok şey kazanacaktı (s. 412).

Sabancı, bu topraklara ait olduğuna inandığı etik ve ahlaki değerlerle barışık olduğunu da her fırsatta dile getirmektedir:

Başkaları da yararlansın, sevensin diye varlığımızı halkımızın ve ülkemizin hizmetine veriyoruz... Bizim geleneğimizde var. Fatih zamanından beri vakıflar kurmuşuz. Çeşmeler, köprüler, hanlar, hamamlar, camiler, şifahaneler, kütüphaneler, mektepler, imarethaneler, sebiller yaptırıp, halkın hizmetine adamışız. Böylece hem sosyal adaleti düşünüp dünyamızı güzelleştirmişiz, hem de sağlam temelli, uzun ömürlü tesisler kurmuşuz. Yaptıklarımızla övünüyoruz, ‘sosyal amaçlı, bilimsel temelli, çağdaş’ diyerek. Oysa biz bu işleri yüzyıllardır yapıyoruz (s. 333).

Vizyon: Sabancı’nın vizyon tanımları, genelde Sabancı Holding kuruluşlarına ait vizyonu ifade etme şeklindedir:

Bossa yurtiçindeki lider konumunu sürekli kılarak, orta vadede Avrupa Birliği’nin en büyük ve en kârlı tekstil şirketi olmayı hedeflemektedir (s. 269).

Katılımcılığa ve ekip çalışmasına bağlı bir kurum kültürü oluşturarak, tüm paydaşlarımızın gereksinimlerine duyarlı, yenilikçi bir üniversite kurmayı hedef aldık. Disiplinlerarası bir eğitim yapısıyla öncülüğe yol açan özgür bilginin yaratılmasını ve yayılmasını öngörüyoruz. Sabancı Üniversitesi, eğitim alanındaki yaratıcılığıyla tüm dünyada bir referans noktası olmaya çalışıyor (ss. 357-358).

Ünlü işadami, yaptıkları işlerle ülkeye vizyon kazandırdıklarını söylerken oldukça iddialıdır:

Biz Türkiye’de otobüste, otomobilde, otomotiv sanayiine rekabet getirdik. Kaliteyi öğrettik. Ufuk açtık (s. 24).

...Sabancı Ailesi olarak biz, ömür çizdiğimiz içinde başarılı sayılabilecek işler yapmışız. Biz ufuk açmışız. Biz bu ülkeye rekabeti, yeniliği, iyiliği getirmeye katkıda bulunmuşız (s. 24).

Bir dönüşümcü lider, organizasyonun yönünü belirler, gelecekte nerede olacağını açıklar. Uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir. Vizyonu, örgütsel dönüşüme hizmet eder. Sabancı’ya ait aşağıdaki ifadeler ise onun, iş hayatının tüm safhalarında her zaman büyük düşünemediğini, zaman zaman vizyon darlığına örnek olarak verilebilecek birtakım süreçleri de yaşadığını göstermektedir.

Turgut Özal’ın ısrarıyla Holding merkezi İstanbul’a taşınınca, benim de evimi İstanbul’a nakletmem gerekti. Doğrusu, o günlerin tansiyonu içinde bunu kabul etmek çok güçlü. Biz işimizi Adana’da kurmuştuk. İşimizin başından ayrılırsak, işlerin aksayacağına inanıyorduk (s. 136).

Zaten Sabancı da, ‘...Turgut Özal, Holding’imizde genel koordinatör olarak çalıştığı dönemden itibaren hep ufkumuzu açmaya, dışa açılmamıza önem verdi. İlk iş olarak Holding merkezini Adana’dan İstanbul’a taşımamıza önyak oldu. Gerek başbakanlığı, gerekse cumhurbaşkanlığı dönemlerinde de bizi teşvik etmeye, cesaretlendirmeye devam etti’ (s. 414) sözleriyle Özal’ın vizyonundan geniş olarak yararlandıklarını belirtmektedir. Sabancı’nın, vizyonundan hep istifade ettiklerini söylediği bir diğer muhatabı ise, ezeli rakipleri Koç Grubu’dur:

KEK projesini gerçekleştiremeyen Koç Grubu’nun, bu kere Türkiye’deki lastik tesislerinde ortaklığı bulunan Uniroyal firmasıyla lastik kordu yapmak için proje hazırladığını haber aldık. Kord yapımına ilgi duymamıza rağmen, bu işi ‘pipe-line’ımızda, yani rafta bekleyen projeler arasında tutuyorduk. Koç Grubu o yıllarda Türkiye’de en verimli sanayi yatırımlarını araştırıyordu. Sanayi tecrübeleri vardı. Kord işine el attıklarına göre bu iş herhalde caziptir diyerek, raftaki projeyi indirip ciddiyetle ele aldık. Başka yatırım konularında da benzer şekilde hareket etmişizdir. Mesela, Koç Grubu’nun İstanbul’da özel sektör firması olarak ilk

defa bira yapma işini incelediğini haber aldığımızda, ‘Demek ki bu ciddi bir iş, kârlı bir iş.’ diyerek biz de Güney Anadolu’da bira fabrikası kurma arayışına girmiştik. Bunlar 1960’lı, 1970’li yıllarda Türkiye’deki en büyük müteşebbis grupların bile, sanayileşmeyi bellemenin eşliğinde birbirlerinin teşebbüslerinden nasıl etkilendiğini, birbirleriyle sanayileşme yarışı yaparken ülkeye nasıl tesisler kazandırdıklarını gösteren örneklerdir (ss. 211-212).

Pozitif (Olumlu) Bakış Açısı: Hiç sarsılmayan bir iyimserlik ve özgüven, başarılı iş liderlerinin en önemli özelliklerindedir (Baltaş, 2006). Sabancı da pozitif bir bakış açısına sahiptir, gelecekte olumlu bir biçimde söz etmektedir:

Dünya Bankası’nın Türkiye Masası’ndan sorumlu başkan yardımcısı Mr. Wapenhans’la toplantı yaptık. Ben kendilerine TÜSİAD’ın hazırladığı İngilizce yıllık raporu verdim. Türk sanayiindeki gelişmeleri anlattım. Türk sanayicisi olarak yarına güven duyduğumuzu belirttim (s. 388).

...Türk halkının ve Türk işadamlarının yarına güvendiğini, yarından hiçbir endişe duymadan yatırıma, üretime devam çabasında olduğunu özellikle vurguladım (s. 392).

Diğerlerini İyi Bir Geleceğe İnandırma: Sabancı geleceğe yönelik olumlu düşünmeyi teşvik etmekte, diğerlerinin kafasında gelecekle ilgili iyi resimler oluşmasını sağlamaktadır:

Bakanların yanına girdiğimizde, önce bu konuya dikkatlerini çekiyordum. ‘Bakın’ diyordum, ‘Türkiye’de yıllarca özel sektör tu kakaydı! Bir hükümet yetkilisi, bir özel sektör mensubuyla görünmekten korkardı. 1980’den bu yana bizde de liberal hükümet iş başında, sizin Chirac hükümetiniz de liberal. Sizin karşınıza özel sektör-hükümet kol kola geliyoruz. Ülkemizin ve insanlarımızın daha iyi yarınları için, Türkiye-Fransa ekonomik ilişkilerini geliştirme ortak amacıyla geliyoruz.’ Bu husus Chirac hükümetinin bakanlarını, diğer konuştuğumuz ilgilileri çok etkiliyordu (s. 398).

Yüksek Başarma Duygusu: Ulaşılmaması gereken amaç ve hedeflerden coşkuyla söz eden ve başarmak için ilham veren Sabancı, yüksek başarma duygusuna sahiptir:

Hayatta doyamadığım bir şey varsa, o da para değil, çalışmaktır. Çünkü çok kısa sürede, harcamayacağım kadar paraya, bana yetecek kadar varlığa kavuştum. Ama çalışmak, bir işi

başarmak, paradan farklı şeylerdir. Futbolcunun gol atması, bestekârın eserini tamamlaması gibi bir şey (s. 31).

Bu özel ve kritik günlerde Koç Topluluğu, Asil Çelik de Lassa'ninkine benzer sorunlarla karşılaşınca, güçlüklerin altından kalkamayıp onu devlete devretmek mecburiyetinde kalırken, bizim güçlükleri omuzlama basiretini, cesaretini ve gücünü gösterip bunda da muvaffak olmamız, önemli bir olaydır. Güçlükleri omuzladık, güç günler geçirdik. Ama 1984 yılından itibaren Lassa'yı kendi ayaklarının üzerinde durmanın ötesinde, ortaklarına önemli miktârda kâr dağıtabilecek bir çizgiye de getirdik (s. 225).

Diğerlerini Yüksek Başarıya İnandırma: Yüksek ikna gücüne sahip Sabancı'nın, diğerlerini yüksek başarıya inandırması çok da zor olmamaktadır:

Sanayi Bakanı Mösyö Maddlane'e giderken bir başka konu üzerinde hazırlandım. Ona da Türkiye'deki özelleştirme çalışmalarından söz ettim. 'Devlet bazı çimento fabrikalarını satmayı düşünüyor. Fransa çimento teknolojisinde çok iyi. İhracatta iyi. Fransa'da çimento üretip Ortadoğu'da satacağımıza, gelin Türkiye'deki çimento fabrikalarını özel sektörle birlikte satın alın. Fransız teknolojiyle işletin, gereken ek yatırımları yapın, sonra Ortadoğu'ya bu fabrikalardan çimento satın' fikrini işledim. Fransız Sanayi Bakanı bu tekliflere büyük ilgi duydu (s. 399).

Örnek (Rol Modeli): 'Eserler meydana getirirken, görüş ve düşüncelerimi paylaşırken tek arzum, ülkemin insanlarına örnek olmak, yeni yeni genç müteşebbislerin ortaya çıkmasını cesaretlendirmektir...' Sabancı, kendi adına açtığı web sitesinin amacını da, 'Dileğim, bu site beni yakından tanımak isteyenlere faydalı olur. Ayrıca gece gündüz ülkemizin kalkınması için çalışan, gayret gösteren işadamlarımıza, devlet adamlarımıza hayattayken böyle bir arşiv çalışması yapmaları için örnek olur.' şeklinde açıklamaktadır (Sakıp Sabancı Kişisel Web Sitesi, 'Sakıp Sabancı Yazıyor'). Yukarıdaki ifadelerinden de anlaşılacağı gibi, ünlü işadamı, başkalarına örnek olmanın önemine gerçekten inanmış birisidir:

Yıllarca içinde barındığım Atlı Köşk'ü, mobilyaları, avizeleri, halılarıyla bütün olarak üniversiteye bıraktım. Pijamamı alıp terk etmeye talip oldum. Bunun da örnek bir karar olduğuna inanıyorum (ss. 19-20).

...üzerinde doğup büyüdüğümüz, bizi var eden bu topraklara, bu güzel vatana ve bu aziz millete, minnet borcumuzu ödeme gayretlerimiz meyvelerini verdikçe, onların başkalarına da örnek teşkil etmesi en büyük iftiharımız oluyor (s. 343).

Öyle ki Sabancı, sırf başkalarına örnek olsun diye yaptıklarını (başardıklarını) kaleme aldığını söylemektedir:

Hayatı boyunca bir tek şeyi yapmış, tek bir işi tamamlayabilmiş kimseler yanında, bunu bir başarı olarak görüyorum. Bütün bunları övünmek için değil, başkalarına örnek olması için yazıyorum (s. 24).

‘Biz birçok alanda örnek olmuşuz, numune olmuşuz. Biz bu ülkede, bu dünyada iz bırakmışız’ (s. 24) ifadelerini kullanan Sabancı, hem kendisinin hem de şirketlerinin, hemen hemen her konuda diğerlerine örnek olduğu mevzuunda da bir hayli iddialıdır:

Çok sayıda seyahat hatıram gazetede yayımlandı. Örnek teşkil etti (s. 14).

Türkiye’de kamu kesiminde bilgileriyle, kişilikleriyle, icraatlarıyla başarılı olmuş, saygınlık kazanmış eski bürokratları ve askerleri, kamu hizmetleri sona erdikten sonra şirketlerimizin yönetim kurullarına üye olarak davet ederek, onların bilgi ve deneyimlerini özel sektörde de değerlendirmenin yolunu açtık. Biz bu uygulamadan çok yararlandık. Bu uygulama örnek oldu. Başka şirketler de benzerini yaptı (s. 13).

Vaksa’yı sadece hayır için para ayıran bir vakıf halinde değil, örnek eserler ortaya koyan bir hayır kurumu olarak geliştirdik. Vaksa’nın ortaya çıkardığı her kalıcı eser, mimarisi, yapısı, fonksiyonları bakımından örnek oldu (s. 17).

Sembol (Simge): Sabancı’ya göre, ‘Liderlik takım işidir. Her liderin, ona inanan, onunla aynı hedefe ilerleyen (fedai) bir takımı olmalıdır.’ (Milliyet Ekonomi, 27 Ocak 2002). Yani Sabancı, yaptıklarında kendi ailesi ve mesai arkadaşlarının katkısını inkâr etmemekle beraber, ‘Sabancı Topluluğu’nun Başkanı olarak kazanılan başarıları sıralamakta bir mahzur görmediğini’ söylemektedir. Yaşam çizgisinde önemli başarılarla imza atan Sabancı, diğerleri için de başarının simgesi olduğu düşüncesindedir:

...o hesaplaşma döneminde gördüm ki, Tanrı'nın verdiği imkânlar ve ülkemizin bana sağladığı şartlarla, bir faninin ömür dilimine sığması zor işler yapmışım. Yaptıklarımın tabii ki Sabancı Ailesi'nin, kendi ailemin, kardeşlerimin ve beraber çalıştığım mesai arkadaşlarımla desteği, payı, rolü vardır. Tabii ki başarıların büyük kısmı ortak başarılarıdır ve takım çalışmalarının neticeleridir. Ama ben Sabancı kardeşlerin büyüğü ve Sabancı Topluluğu'nun Başkanı olarak yaptıklarımı sıralamakta mahzur görmüyorum... (s. 10).

Biz, Türk ekonomisine kalite kavramını getirdik. Sabancı kalitede önder ve lider oldu. Uluslararası kalite ödüllerini ilk defa Sabancı kuruluşları Türk toplumuna tanıttı. Türkiye'de ilk defa Brisa, Avrupa Kalite Ödülü'nü kazandı. Beksa takip etti. Kalitenin merkezi Kentsa-İzmit oldu. Kalitede de lideriz (s. 24).

Geçmişe dönüp bakıyorum. Bugüne kadar, yetmiş yılda bir ömre sığdırılması güç işler yapmışım. Yapılmasına katkıda bulunmuşum. Ve de durmuyorum. Yapmaya, daha yenilerini yapmaya devam ediyorum (s. 24).

Yenilikçi ve Yaratıcı: Sabancı, başında bulunduğu organizasyonun geliştirilmesi için sürekli yeni yollar aramakta, yeni yol ve yöntemleri denemekte ve risk almaktan çekinmemektedir. Sabancı kuruluşları da yenilik yapmaya büyük önem vermektedirler. Ürün yeniliği, süreç yeniliği, hizmet yeniliği, teknolojik yenilikler, marka yeniliği (Vıdır, 2007: 10-22), bu yenilik çeşitlerinden bazılarıdır:

1980'li yılların başlarında Türkiye'nin yurtdışına açılma arayışları sürerken, yurtdışında bir banka kurmaya karar verdik. İngiltere'yi seçtik. İngiltere'de ilk ve tek Türk bankası 'Ak-International Bank'ı kurduk. Bu banka, Türk hükümetinin izniyle yurtdışına sermayesi transfer edilen ve sermayenin tamamı Sabancı Ailesi'ne ait, tamamen İngiliz kanunlarına göre kurulmuş bir bankadır (s. 15).

Japonların ağır iş makineleri üreten Komatsu firmasıyla işbirliğine girince, sadece makineleri Japonya'dan getirip satmakla yetinmedik. Komatsu ağır iş makinelerinin bir bölümünü kısmen, hareketli forkliftler gibi bir bölümünü tamamen Temsa tesislerinde üretmeye başladık (s. 21).

Gelişmekte olan bir ülke olarak, yurtdışından 'cips'i ithal edip, 'cips'ten polyester iplik çekecek bir sanayi kurmamız bile başarı sayılırken, biz konuya daha iddialı girdik. Geriye entegrasyonu daha başlangıçta hedef alarak, DMT üretecek kimya kompleksini kurduk. (s. 40).

Geleneksel dağıtım ağı olan şubelere ilaveten Akbank, çağrı merkezleri, sayısı 1328'e ulaşan ATM, yaklaşık 110000 adet POS terminali, kiosk, WAP telefonu, cep bilgisayarı, görüntülü telefon, internet gibi en son teknolojileri de kullanarak hizmet veriyor (s. 252).

Sabancı Topluluğu, bilgisayar teknolojisini ilk kullanan kurumlardan biri oldu. BİMSA ağıyla merkezi bağlantıyı sağladık. Fon akımını güncel olarak izlenebilir hale getirdik. Tüm Grubun bilgilerini üst yönetimin on-line izleyebileceği şekilde derledik (s. 12).

Gıdasa 2003 yılında 'Piyale' tesis ve markasını satın aldı. Piyale markasıyla gıda grubumuzu genişletmeye karar verdik. Piyale markası altında değişik yiyecek ve içecekleri pazarlamayı planladık (s. 275).

Sabancı, 'Sadece başkalarını hayranlıkla izleyen bir toplum olmak yerine, yaratan insanlara sahip olmalıyız' (s. 351) sözleriyle, bir toplum için yaratıcı insanların ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır. İşadamına ait aşağıdaki satırlar da aynı doğrultuda yorumlanabilecek nitelikteki ifadelerdir:

Gerek Ahmet Sapmaz gerekse Fuat Süren, Türkiye ölçülerinde ekonomimiz için büyük değer taşıyan kimselerdir. Dünya pazarına mal satabilecek tesisleri hayal edip gerçekleştirebilecek çapta yaratıcı gücü ve dinamizmi olan, müteşebbisi çok az olan bir ülkede böyle insanlarımızın güçlüğe uğraması çok talihsiz bir olaydır. Türkiye'de bu gibi insanların sayısı 100 değil, 10'dan da azdır (s. 245).

Sabancı, 'kişinin bir problem karşısında, problemin çözümünde yeni bir ürün ortaya koyması' (Erdoğan, 2006: 62) şeklinde tanımlanabilecek yaratıcılık yeteneğine de sahiptir, çeşitli problemlere alışlagelmişin dışında çözümler üretebilmektedir:

Nihayet geliyor insanın kendisinin kim olduğunu anlatmasına. Düşün ki, yüz kişi, kafaları değişik konularla dolu yüz kişi, yılda iki gün birlikte oluyor. Kimin kim olduğunu, nasıl öğrensin? Nasıl hatırlasın? Bunun yolunu buldum. Sakıp Sabancı'nın özgeçmişini özetleyen ufak bir broşür hazırlattırdım. Hem de İngilizce. Sakıp Sabancı kimdir? Hangi fabrikaları var? Hangi vakıf eserlerini yapmış? Sanata ilgisi nedir? Buna biraz da Türkiye hakkında bilgiler eklediniz mi, işte ufak bir tanıtım aracı... Orada rastladığınız yabancıya bu ufak broşürü verdiniz mi ilgilenen, hem Türkiye hem Sabancı Topluluğu hem Sakıp Sabancı ve hem de Sakıp Sabancı'nın neler yaptığı hakkında bilgi sahibi oluveriyor (s. 383).

Önce Uniroyal'la cilveleşmiştik. Niyetimiz ve tavsiyeler, Goodyear'den know-how almamız istikametindeydi. Goodyear'e bunu hissettirdik. Anlaştık. Goodyear'den know-how satın aldık. Uniroyal ile 'technical assistance' (teknik yardım) anlaşması imzalayarak ve belli bir ödeme yaparak know-how işinden çözüldük. Böylece hem kaliteli mal üretecek bir fabrikayı kurmayı, hem Uniroyal'ın hem Goodyear'in Türkiye'deki lastik fabrikalarının Kordsa'dan mal satın almalarını teminat altına almış olduk (ss. 213-214).

Değişim Ajanı: Sabancı, Türk gelenek ve göreneklerine saygılı olmakla beraber, yerine göre bunların çağın koşullarına uyarlanması gerektiğini söylemektedir:

Mektep filan bir şey yaptığımızda, Türk ananelerine göre fazla gösterişli isim yazma doğru düşmeyebilir. Lakin o aneleri günün koşulları icabına adapte etmek gerek. Toplum oluşuyor (s. 37).

İşlerin yapılmasıyla ilgili eski alışkanlık ve varsayımları sorgulayan Sabancı, mevcut olana eleştirel yaklaşmakta, statükoyu kırmak için büyük çaba harcamaktadır:

Türkiye'de tütün üreticisi, satılmayan oryantal tütünü üretip pazar arayışını sürdürür, Türk halkı kaçak Amerikan tipi sigara peşinde koşarken, Amerikan tipi tütünün Türkiye'de üretilmesinin önündeki engelleri kaldırma yolunda girişimlerim sonucu, tohum ithaline izin çıktı. Türk üreticisi Amerikan tipi tütün üretimine başladı (s. 17).

Sabancı olarak biz Türkiye'ye kaliteyi ve rekabeti getirdik. Yıllardır ciddi yatırım yapmadan, iç pazara dönük modası geçmiş, düşük kaliteli otobüs ve hafif ticari araç üreten yabancı sermayeli firmalar ve ortaklıkları, Temsa, Mitsubishi otobüsü ve hafif ticari araçlarıyla piyasaya girince, rekabet korkusuyla yatırıma ve kaliteli üretime yöneldiler (s. 21).

Fransa'daki bakan ziyaretlerinde, 1980'den bu yana süregelen Fransız hükümetinin direnişini dolaylı yoldan kırmış olduk. Fransız bakanların, Türk hükümetinin üst düzey yetkilileriyle bir araya gelmelerini sağladım. Nasıl mı? Ticaret Bakanı'na giderken Turgut Özal'ın kardeşi, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı Yusuf Bozkurt Özal, Sanayi Bakanı'na giderken Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarı Ekrem Pakdemirli ve diğer bazı Türk hükümet üst düzey yetkilileriyle birlikte gittim. Böylece altı yıl aradan sonra Türk ve Fransız hükümet yetkilileri bir araya gelebildiler (s. 398).

Sabancı ve şirketlerinin (bireysel ve kurumsal anlamda) üstlendiği 'değişim ajanı' rolü ise, aşağıdaki ifadelerde kendini bulmaktadır:

Sakıp Sabancı olarak yaşamımla, başarılarımla, iş ilişkilerimle, konuşmalarımla, halk ve kamuoyuyla kurduğum iyi diyalogla Türkiye'de işadamları imajının değişmesinde, vatani için çalışan, üretim yapan işadamları ile rantiyecinin ayırt edilmesinde önemli rolüm oldu. Üretim yapan, istihdam yaratan, vergisini veren, ülkesi için çalışan işadamlarının saygınlık kazanmasına öncülük ettim (s. 16).

Philip Morris şirketiyle ortaklığımız sonucu Türkiye'de sigara tekelinin sadece Şark tipi sigara üretim alışkanlığını değiştirdik (s. 17).

Türkiye'de otomotiv sanayiinde, 'Toyota'dan önce ve Toyota'dan sonra' diye bir dönüm noktası oluşturduk (s. 21).

Sabancı'nın, TÜSİAD başkanlığı sırasında üstlendiğini düşündüğü rol de oldukça dikkat çekicidir:

TÜSİAD yönetimini toparlamak için davet aldığım da, bir yıl için Yönetim Kurulu Başkanı olarak sorumluluk üstlenmeyi kabul ettim. Rahmetli Vehbi Koç gibi bazı dostların, 'Gençler yerine tecrübelileri seçelim' demelerine rağmen, Amerika'da gençlerin başkan seçildiğini söyleyerek karşı çıktım. Benim dönemimde Yönetim Kurulu'nun Ömer Dinçkök, Bülent Eczacıbaşı, Cem Boyner, Halis Komili ve Güler Sabancı gibi gençlerin katılımıyla oluşmasını, bunların Yönetim Kurulu'nda deneyim kazandıktan sonra, TÜSİAD yönetiminin gençlere geçmesini sağladım. Sonradan görüldü ki bu gençler sırayla başkan seçildiler. TÜSİAD'da başkanlık problemi hiç gündeme gelmedi (s. 11).

Koç ve Mentör: İyi bir danışman ve öğretmen olarak nitelenebilecek Sabancı, yeni öğrenme fırsatları yaratmakta, diğerlerine yol göstermek ve yeni şeyler öğretmek için zaman ayırmakta, bir anlamda onların eğitim ve gelişim süreçlerine rehberlik etmektedir. İşadamlarının tüm bu özellikleri, doğal olarak yönettiği şirketlere de yansımaktadır:

Rahmetli babamız Hacı Ömer, Mersin'den gemilere içi pamuk dolu olarak yüklenen çuvalların, boş halde geri getirilmesine dayalı olarak, 'İnsan bir başka ülkeye gittiğinde, oradan bir şeyler almalı, boş çuval gibi geri dönmemeli' derdi. Bunu ders belledim ve her

seyahatimde öğrendiklerimi not ederek, hem kendim bunlardan yararlandım, hem gördüklerimi başkalarına aktardım. Önceleri bunları not halinde arkadaşlarıma dağıtıyordum. Daha sonra seyahat hatıralarımı gazetelerde yayımladım. Çok sayıda seyahat hatıram gazetede yayımlandı (s. 14).

Yurtdışında, iş hayatında, iş hayatı dışında belli bir alanda başarılı olmuş insanlar hayat hikâyelerini yazıyor. Bunlar kitap haline getiriliyor. Başkalarının yararına sunuluyor. Bizde ise bu konulara gereken önem verilmiyor... Önce babamızın ve annemizin hayat hikâyelerinin yazılmasını sağladım. Rahmetli Nimet Arzık, babamızın ve annemizin hayat hikâyesini yazdı. Bunları 'Ak Altının Ağası' ve 'Sadıka Ana' başlıklarıyla kitap halinde yayımlattırdım. Daha sonra Sadun Tanju'dan babamızın dönemini ve hayatını yazmasını rica ettim. Sadun Tanju'nun geniş ön çalışmasıyla 'Hacı Ömer' kitabı ortaya çıktı. Daha sonra kendi hayatımı yazmaya karar verdim. 'İşte Hayatım' isimli ilk kitabım böyle ortaya çıktı. Bu kitabı ötekiler izledi (s. 308).

Kurucusu olduğum, Yüksek İstişare Kurulu başkanlığını yaptığım TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) 1987 yılında yeniden yapılanma arayışına girdi. Arkadaşlarımla genç bir kadro oluşturmak ve yetiştirmek üzere bir yıl süreyle Yönetim Kurulu Başkanlığı sorumluluğunu üstlendim (s. 387).

Eğitim ve insan yetiştirme işine Sabancı Topluluğu içinde de önem verdik. Sabancı Topluluğu için 'Talent Pool' adı altında bir 'fidanlık' kurduk. Bu fidanlıkta gençleri yetiştiriyoruz (s. 20).

Nitekim Sabancı, 'Rusya'dan Amerika'ya' kitabının önsözünde, '...bugüne kadar yaptığım yurtdışı seyahatlerde 'gezdiklerimi, gördüklerimi' ve özellikle 'başkalarına yararlı olabileceğine inandıklarımı' yazıya döktüm. Bunu bir ölçüde de sorumluluk sayıyorum. Çünkü bu ülkeden sağladığım imkânlarla gerçekleştirdiğim gezilerde gördüklerimden, duyduklarımdan bu ülkeye yarar getirecekleri, ilgilenenlere ulaştıramaz isem görevimi yapmamış olurum.' diyerek, elde ettiği deneyim ve tecrübelerini başkalarıyla paylaşmayı bir görev olarak gördüğünü belirtmiştir (Sakıp Sabancı Kişisel Web Sitesi, 'Kitapları').

İletişim Uzmanı: Sabancı'nın dikkat çeken en önemli özelliklerinden biri de, çok çeşitli kesimlerden kişilerle kolaylıkla iletişim kurabilme yeteneğidir. Ünlü

işadama ilişkileri yönetme ve geliştirmede ustadır. Proaktif bir iletişim tarzını benimsemektedir:

İngiltere eski Başbakanı Margaret Thatcher, Fransa eski Cumhurbaşkanı Mitterrand, Rusya Federasyonu Başkanı Boris Yeltsin, Almanya eski Başbakanı Kohl, Fransa'nın eski Başbakanı Raymond Barre, Fransa'nın eski Başbakanı Couve de Murville, Çin Halk Cumhuriyeti Başkanı Zhao Ziyang, Arjantin eski Devlet Başkanı Carlos Menem'le tanıştım, konuştum. Pek çoğunu evimde misafir ettim, onlara Türk sanatıyla ilgili koleksiyonlarımı gösterdim. Onlarla dostluk kurdum (ss. 11-12).

Adana'da İş Bankası, Ziraat Bankası müdürleri bizim için önemli kişilerdi. Babamdan öğrendiğimizi biz de devam ettirdik. Banka müdürleriyle yakın ve iyi ilişki içinde olduk. Bu ilişkiler, onlara bir menfaat sağlamak düşüncesiyle değil, kendimizi ve işlerimizi devamlı şekilde anlatmak şeklinde kurulurdu... Cumartesi ve Pazar günleri banka müdürlerini fabrikalarımızda gezdirir, onlara yaptıklarımızı, yapacaklarımızı gösterirdik. Ailece birbirimize gider gelir, birlikte sinema seyrederek, kendimize mantı ziyafetleri çekerdik. Böylece, banka müdürleri bizim ne yaptığımızı, gücümüzü, zaafımızı yakından izlediklerinden, herhangi bir kredi talebimizi en iyi şekilde değerlendirme imkânına sahip olurlardı. Ankara'da genel merkezlerine giden kredi taleplerimizin, bizden daha iyi müdafaasını yapabilirlerdi (s. 158).

Bu olaydan iki gün sonra Patronat Français binasında toplantı yapıldı. Değişik Fransız şirketlerinden iki yüz elli kadar temsilci Türk ekonomisindeki gelişmeleri dinlemek için salonu doldurmuştu. Programa göre ben Türk ekonomisindeki gelişmeleri anlatacak bir konuşma yapacaktım. Daha önceden bu konuşmanın metnini hazırlamış, Fransızca ve İngilizce olarak Türkiye'de bastırtmıştım. Guy Brena'nın vurulması nedeniyle, Türkiye'de hazırlamış olduğum konuşmayı değiştirdim. Açılışı yaparken, 'Bayanlar, baylar' diye söze başladığımda, herkes Türk ekonomisindeki gelişmeleri anlatmamı bekliyordu. Ben ise dinleyenlere şu mesajı verdim: 'Paris'e gelir gelmez Guy Brena'ya yapılan menfur saldırıyı öğrendik. Biz Türkler olarak terörizmin ne kötü şey olduğunu biliyoruz. Çünkü 1980'den önce Türkiye'de her gün yirmi otuz kişi bu tip terörist kurşunlarıyla hayatını kaybediyordu. O zamanlar biz bu ıstırapı çekerken, maalesef tüm Avrupalı dostlarımız gibi sizler de kulağınızı, gözünüzü kapadınız ve hatta bizim hükümetin terörizme karşı aldığı tedbirleri yanlış değerlendirip, hükümetlerimizi tanımazdan geldiniz. Teröristlere kucak açtınız. Biz terörizmin ne kötü şey olduğunu biliyoruz. Tek bir olayın, dün Paris'te yarattığı paniğin önemini anlıyoruz. Onun için çok üzgünüz. Mösyö Guy Brena'ya ve hepinize geçmiş olsun deriz.' Bu konuşma salonda büyük etki yaptı. Büyük alkış topladı (ss. 395-396).

Bazı yazarlar liderliğin, her koşulda sınırlarına hâkim olabilen ve fevri hareket etmeyen bir tutum ve duruşu gerektirdiğini belirtmektedirler (Akiş, 2005: 2). Sabancı'nın, kitabında anlattığı aşağıdaki iki olay, onun da zaman zaman sınırlarına hâkim olamayabildiğini, fevri çıkışlar yaparak 'iletişim kazaları' yaşayabildiğini gösterir niteliktedir.

Biz, bakalım bu KEK'çiler ne yapacak derken, kısa sürede haber çıktı. Bize birleşme teklif ediyorlardı. Ankara'da Büyük Ankara Oteli'nin altında bir toplantı yapıldı. Bu toplantıya ben katıldım. Vehbi Koç'un ününü, yaptıklarını bilir, uzaktan izlerdim. Ama Vehbi Bey'le ilk defa Ankara'da bu toplantıda karşılaşacaktım. Teklifleri, KEK'çilerin çoğunluk payına ve dolayısıyla yönetime hâkim olmalarıydı. Ben, 'Sasa olarak' yönetime ve çoğunluğa hâkim olursak birleşmeye yanaşabileceğimizi söyledim. Baktım ki çok yukarıdan alıyorlar, hiç unutmam, sinirlenip olmayacak bir söz sarf ettim. 'Siz sonunda bir şey yapamayıp bu 'keki' yer bitirir, rahat edersiniz...' dedim. Benim bu toplantıda yumruğumu masaya vuruşum, 'Biz sizinle ortak olmayacağız...' deyişim, rakiplerimiz tarafından çok yerde söylenilmiş (s. 183).

Masada Başpiskopos, Georgia Belediye Başkanı ile Emory Üniversitesi'nin Rektörü ve eşleri bulunuyordu. Bir ara Rektör benim Türk olduğumu anlayınca 'Türkiye nerede?' diye bir soru sormaz mı? Bir anda kan beynime çıkmış gibi oldu. Üniversite Rektörü'nün bile Türkiyemi tanımamasını hazmedemedim. Tesadüf, o gece mehtap, tepsi gibi yusuvarlık tam tepemizin üstündeydi. Birden sağ işaret parmağımla 'ay'ı göstererek ve de öfkeli bir şekilde 'in the moon' deyişim sofrada bir anlık sessizlik yarattı ise de, Jimmy Carter konuyu neşeli bir yere çekerek geçiştirdi (s. 411).

Güçlendirme ve Yetkilendirme: Sabancı ve kuruluşları, bağımsız ve eleştirel düşünebilen astlar yaratmayı hedeflemektedir. Güçlendirme ve yetkilendirme faaliyetleri ile çalışanların kendilerine güvenmeleri sağlanmakta, onlara inisiyatif verilmekte ve desteklenmektedirler.

Her biri iyi eğitim görmüş gençler, iki yıl boyunca yönetici adayı olarak yetişiyor. Bu fidanlıkta yetişen gençler, değişik Sabancı kuruluşlarında yönetici olarak dümenin başına geçiyor (s. 20).

Ahmet Dalı'yı kazanmakla, çevresini de Sabancı Topluluğu'na çekmek şansını elde etmiştik. İzzet Çintav, Prof. Dr. Memduh Yaşa, İhsan Soyak, Emin Sencer, Medeni Berk, Hilmi İncesulu, Nusret Akın gibi kıymetli arkadaşlarının Sabancı Topluluğu'na katılmasına ve

yıllarca hizmet vermelerine imkân hazırladı. Babam ölmeden hemen önce, Akbank'ta oy çoğunluğu Sabancı Ailesi'nin eline geçmişti. Fakat biz hiçbir zaman Ahmet Dallı'ya patronluk taslamadık... (s. 166).

Atlı Köşk'ü bir sanat müzesi haline getirmek için projeler hazırlattım. Projeler uygulandı. Bu işin sorumluluğunu üstlenecek uzman kadrolar oluşturuldu. Böylece Sakıp Sabancı Müzesi oluşturma hayalim gerçekleşti. Önemli olan, müzenin kurulması değil, uzun süre yaşamasına imkân verecek sistemin kurulmasıydı. Bu sistem kuruldu. Kuruluşta Emin Vafi müzenin yönetim sorumluluğunu üstlenmişti. O ayrılınca Türk ve İslam Eserleri Müzesi Müdiresi Nazan Ölçer'den müzenin başına geçmesini rica ettik. Ünlü ve deneyimli müzeci Nazan Ölçer bizimle çalışmaya başladı. Kısa sürede uluslararası sergileri, ünlü eserleri Türkiye'ye getirmeye, Sabancı Müzesi'nde programlar düzenlemeye başladı (ss. 326-327).

1985 yılında buna karar verdik. 'Yeddi emanetimizde olan' Sabancı kuruluşlarını, bizlerden sonra daha da geliştirerek, büyüterek yönetecek kadrolara daha çok yetki ve sorumluluk dağıtmak ve kuruluşları, güçlü birer kuruma dönüştürmek arayışına girdik. İlk olarak aile fertlerinden müteşekkil Sabancı Holding Yönetim Kurulu'nda, beş Sabancı kardeşin yanında, iki üst yöneticinin üye olarak görev almasını sağladık. Sabancı Topluluğu'na dâhil kuruluşları beş grup halinde yöneten ve bu grupların başkanlığını yapan beş Sabancı kardeş, Sabancı Ailesi'nin genç üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasından seçtikleri grup başkan yardımcılarını yetiştirmeye ve sorumluluklarının bir bölümünü yardımcılara devretmeye başladı. Yönetim Kurulu'nun altında teşkil olunan 'Planlama ve Yönlendirme Konseyi', Sabancı Ailesi'nin genç fertleri ile topluluğun yönetiminde önemli sorumluluklar üstlenen profesyonel yöneticilerin bir arada çalıştıkları ve Sabancı Topluluğu'nun gelişmesinde önemli sorumluluklar üstlenen yeni bir kuruluş halinde işledi (s. 369).

İşadamına göre, Sabancı kuruluşlarındaki güçlendirme ve yetkilendirme faaliyetleri çok başarılı bir şekilde yürütülmektedir. Öyle ki en tepedeki yöneticilerin ani kaybı gibi çok acil durumlarda bile, onların yerini doldurabilecek kadrolar anında Topluluk içerisinde temin edilebilmiştir:

Kurumsallaşma Topluluk'ta insan kaynağı zenginliği yaratıyor. Genelde Topluluğa dâhil kuruluşlarda üst yönetim için dışarıdan eleman arama ihtiyacını hiç duymadık. Tepeye tırmanan elemanlar, toplulukta yetişti. Bunun avantajı, kurum kültürüne aşina kişilerin Topluluk'taki hâkimiyetidir. Son yıllarda beklenmedik olaylarda, Topluluk'ta ortaya çıkan beklenmedik boşlukları bu nedenle sarsıntısız doldurmak mümkün olabildi. Kardeşimiz rahmetli Özdemir Sabancı'nın menfur cinayet sonucu kaybından iki gün sonra, büyük acımıza rağmen onun geride bıraktığı sorumlulukları üstlenecek kadroları bulup,

düzenlemeleri yapabildik. Aynı şekilde kardeşimiz rahmetli Hacı Sabancı'nın tedavisi imkânsız hastalık sonucu zamansız kaybını takip eden iki gün içinde sorumluluklarını üstlenecek yeni kadrolar belirlenebildi (s. 370).

Buna göre, dönüşümcü liderlikle ilgili oluşturulan kategoriler esas alınarak BYH'de yapılan kodlamalar dikkate alındığında, Sabancı'nın kendini sırasıyla karizma, ilham kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi ve entelektüel uyarım boyutlarında bir dönüşümcü lider olarak algıladığı yönünde bir saptama yapılabilir. Ünlü işadammının, ilham kaynağı olma ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarındaki dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin olumsuz algıları ise oldukça düşüktür. Ayrıca, dönüşümcü liderliğini algılama düzeyi, etkileşimci liderliğini algılama düzeyine göre çok daha yüksektir.

Soru 3. Diğerleri, Sabancı'yı etkileşimci lider olarak algılamakta mıdır?²⁸

Sabancı'nın etkileşimci liderliği ile ilgili SHY'de herhangi bir kodlama yapılmamıştır. Dolayısıyla araştırmanın kapsamı çerçevesinde bu sorunun yanıtı, diğerlerinin Sabancı'yı etkileşimci lider olarak algılamadıkları yönündedir.

Soru 4. Diğerleri, Sabancı'yı dönüşümcü lider olarak algılamakta mıdır?

Misyon: Sabancı'nın misyon sahibi bir lider olduğu konusunda hemfikir olan birçok yazar vardır (Bayer, 11 Nisan 2004; Cansen, 14 Nisan 2004; Selçuk, 13 Nisan 2004; Yılmaz, 15 Ocak 2006). Bazı yazarlara ait ifadeler aşağıdaki gibidir:

Sakıp Bey tarihsel bir misyona sahipti: 'Köylü Anadolu'nun sanayici olabileceğini ispatlamak!' (Akyol, 12 Nisan 2006)

Sakıp Sabancı'nın bütün Türkiye'yi ilgilendiren özelliği, bir 'dava adamı' olmasıydı. Türkiye'nin sorunlarına kendi sorunları gibi yaklaşan siyasilerin de mumla arandığı bir ortamda Sakıp Sabancı, Türkiye için 'cesaretle' davranmayı bilen bir vatandaş oldu (Gönensin, 12 Nisan 2004).

²⁸ 3. ve 4. sorular, SHY'ye ilişkin kodlamalardan yola çıkılarak cevaplandırılmıştır.

Adaklı (2001: 243), Sabancı'nın 'köylülük ile işçi dostu patron imgelerini başarılı bir halkla ilişkiler çalışmasıyla bütünleştirdiğini, yakın sayılabilecek geçmişte negatif imaları bulunan işadamı imgesinin pozitif bir içerikle doldurulmasında önemli bir rol üstlendiğini' belirtmektedir. Şahin (11 Nisan 2004) de Adaklı'ya katılmakta ve ünlü işadammının aşırı medyatikliğinin, üstlendiği bu misyonla doğrudan ilintili olduğunu ileri sürmektedir. Aşağıda Sabancı'nın üstlendiği ve başardığı bazı misyonlara ilişkin diğer bazı yazarların ifadeleri yer almaktadır:

Ülkemizde kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması konusunda da Sakıp Sabancı oldukça önemli bir rol üstlenmiştir. Bilindiği gibi bir kurumun kaliteli bir yönetime sahip olabilmesinde en büyük rol üst yönetime düşmektedir. Üst yönetimin elini taşın altına sokmadığı, çalışanlarla iletişimin kurulamadığı, kurumsallaşmanın olmadığı bir organizasyonda kaliteli bir yönetimden bahsetmek de mümkün değildir. Sakıp Sabancı'nın yönetim kurulu başkanlığını yaptığı Sabancı Holding, 1993 yılında KALDER tarafından başlatılan kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması, kuruluşların kaliteye yönelik çabalarının özendirilmesi ve başarılı kalite stratejilerinin tüm ülke yararına sunulması amacıyla düzenlenen 'Ulusal Kalite Çalışması'na büyük destek vermiştir ve halen de vermektedir (Zaim, 11 Nisan 2004).

...hiç şüphesiz bir misyon adamı olan Sakıp Sabancı ülkemizde, 'mecenas'lığın gerçek öncülüğünü üstlendi (Uluengin, 13 Nisan 2004).

Uluengin, burada 'mecenas' kavramını 'sanatı himaye eden zengin' anlamında kullanmaktadır. Sabancı'nın üstlendiği misyona yönelik tek eleştiri ise Adaklı'dan (2001: 260) gelmektedir:

'İçimizden biri' gibi görünmeye çalışan Sabancı, küreselleşmecilik ile yerelcilik gibi çelişik birçok öğeyi sorunsuz biçimde bir araya getiren, son 20 yıla damgasını vuran Özalcı retoriği başarılı biçimde yeniden üreten bir sermayedar kimliğinin tipik temsilcisidir ve kendi sınıfının atipik görünen temsilcileri için de bir çeşit kalkan, imaj uzmanı görevi üstlenmektedir.

Saygı: Talu (11 Nisan 2004), 'bir sanayi imparatorluğunun başında olmasına rağmen, sınıflar ötesi ulusal bir sempatinin ona armağan ettiği 'Ağa' sıfatı...' ya da Akyol (12 Nisan 2004), 'onu sevmeyen, saymayan hiç kimseye rastlamadım' ifadeleriyle, ünlü işadammının toplum tarafından sevilen ve sayılan bir lider olduğuna

vurgu yapmışlardır. Gerçekten de Sabancı, kendisine büyük saygı duyulan ve saygı uyandıracak bir biçimde davranan biridir:

Bizde toplum zenginlere saygı duyar, hatırlarını saymakta kusur göstermez, ama sevmek başka bir şeydir. Nitekim Sakıp Sabancı'yı Türkiye'nin zenginleri sıralamasında geride bırakan başka isimler de vardır, ama hiçbirinin Sabancı kadar ivazsız sevgi celbedemediği de bir başka gerçektir. Halkla ilişkiler sanatının yardımıyla (PR) halk nezdinde saygı ve itibar uyandırmak mümkün; sevgi ise bir 'Hüdâ-yı nâbit' gibi tabii ve kendiliğinden gelişen bir duygu (Alkan, 19 Nisan 2004).

Sakıp Sabancı ile yaptığım gezilerde, halkın onu popüler bir sanatçı gibi kucaklayıp bağrına bastığına defalarca tanık oldum (Barlas, 11 Nisan 2006).

Bana, Türkiye'deki herhangi bir zenginin hayatını bir filmde oynayacaksın deselerdi, bu yalnızca Sakıp Sabancı olabilirdi. Çünkü Sabancı'da diğer köşeyi dönenlerden ayrı olarak bir halk tiplemesi mevcuttu. Çünkü onunla benim aramdaki tek fark, sahip olduklarımızın miktarıydı. O gelene yok demediği için zengindi, bense her gelene hayır dediğim için şimdiki konumdaydım. Yoksa hayata bakışı, duruşu, kültürü, felsefesi on numaraydı Sabancı'nın (Kekilli, 12 Ağustos 2008).

Demirok (12 Nisan 2008) '...Sakıp Sabancı benim gözümde Türk iş dünyasının 'ordinaryüs' unvanlı büyük hocasıdır' diyerek kendi nezdinde onun ne denli saygın bir konuma sahip olduğunu vurgulamaktadır. Adaklı (2001: 262) ise, bir TV programında Doğu Perinçek ile Sakıp Sabancı'nın yaşadıkları tartışmanın (Dallı, 22 Ocak 2001), işadaminin kamuoyunda sahip olduğu saygınlığını sarstığını söylemekte ve bu yorumuyla, sermaye kesiminin önde gelen temsilcisi Sabancı'nın, kendi nezdinde pek de saygın bir konumda olmadığını belirtmiş olmaktadır:

Sabancı bugün Perinçek'ten çok daha güçlü bir popüler imgedir. Perinçek, bütün popülerliğine rağmen onunkine yaklaşamaz. Ancak buradaki önemli olan, yaklaşık 20 yıldır egemenliğini sürekli kılmaya çalışan ideoloji, solcu/kamucu/devletçi söylemin buharlaşmasına neden olmuştur; şöyle ya da böyle bu ikonik kişinin saygınlığı, içine düşürüldüğü anlık/beklenmedik durumla sarsılmıştır...

Ünlü işadaminin saygınlığı ile ilgili Suda (13 Nisan 2004) çok ilginç bir noktaya dikkat çekmiştir: 'Şu veya bu şekilde, sevmeden duramadık Sakıp

Sabancı'yı. İnanıyorum ki zengini sevmenin neredeyse vatan hainliği sayıldığı çevrelerde bile için için seviliyordu.' Aşağıda yer alan ifadeler, adeta Suda'nın bu görüşlerini doğrular niteliktedir:

En sıkı solculuk yıllarımı aklıma getirdim. Birden fark ettim ki, zenginleri düşman gibi gördüğümüz, burjuvaziyi yıkmaya ant içtiğimiz günlerde bile Sakıp Sabancı'yı hiç düşman sınıfına sokamamışız. Hatta onu kapitalist gibi bile görmemişiz. Tam aksine, isminin sonuna koyduğumuz 'Ağa' payesi ile ona gönlümüzün en mutena yerlerinde dokunulmazlık vermişiz (Özkök, 13 Nisan 2004).

Sakıp Sabancı öldükten sonra arkasından çok şey yazıldı, yazılacak da. Yazılanların büyük çoğunluğu methiye içeriyor. Ne kadar güzel şeyler yaptığını anlatıyor. Sermaye cephesinden bakınca Sakıp Sabancı'nın neden çok sevilmesi ve övülmesi gerektiği de anlaşılıyor. Sakıp Sabancı, işini iyi yapan bir işveren idi ve pekçok işverene de öncülük yapıyordu (Akkaya, 17 Nisan 2004).

Mücadelenin önemini gösterdiği ve kendi sınıfının oluşumunda iyi bir örnek olduğu için Sakıp Sabancı'yı sevmeliyiz! (Akkaya, 17 Nisan 2004)

Hemen en başında ifade edeyim ki, meşrebimiz soldur. Ve halen adımız sol cenahın çetelesinde kayıtlıdır. Bu sebepten rahmetlik bir kapitaliste, geçmiş hukukumuzla dayanarak biraz methiye düzersek affola! (Diken, 17 Nisan 2004)

Güven: Sabancı, insanlara güven vermeyi başarmış bir liderdir. Öyle ki ona duyulan güven, Sabancı Holding altında yer alan kuruluşlara da yansımaktadır:

Akbank uzun yıllar Türkiye'nin kâr şampiyonu oldu. Banka en derin krizlerde dahi para bastı, çünkü insanlar Akbank'ı güvenilir, itibarlı ve iyi bir banka olarak görüp gözü kapalı paralarını teslim ettiler. Babam uzun yıllar Akbank ile çalıştı ve bundan hep gurur duydu. Bazı araştırmalarda bizzat gördüm ki bu güvenin ana aktörü Sakıp Sabancı. Grupta bankacılıktan sorumlu kişi Erol Bey olsa ve haliyle bankacılık adına iyi şeyler yapılsa da, insanlar öncelikle Sakıp Bey'e duydukları sevgi ve güven nedeniyle bu tercihi yaptılar. Sanırım bu dönem kazanılan para, ülkemizde bir kişi-markanın yarattığı en büyük katma değerdir (Borça, 1 Kasım 2008).

Selim'e (11 Nisan 2004) ait aşağıdaki ifadeler, Koç ile beraber Sabancı'nın Türk iş ve ekonomi hayatında nasıl bir algı oluşturduklarına dair önemli ipuçları vermektedir:

Güvenilirlik konusunda tartışırken, çok uzun yıllar önce iktisatçı bir 'ağabey' şöyle demişti: 'Uzun vadeli bekleyiş yatırımında özel sektör tam güven veremez. Tabii ki Sabancı ve Koç hariç! Devlet garantisi var sayılır. Çünkü düzen çökmeden onlar çökmez...'

Etik (Ahlak): Bu kavram kapsamında Sabancı'nın en çok vurgulanan yönü, sosyal çıkarları hep ön planda tutması olmuştur²⁹. Ünlü işadamı, sosyal sorumluluk çalışmalarına büyük önem vermekte, eğitim, kültür ve sanat faaliyetlerini desteklemektedir.

(Sabancı) Zenginliğin sadece bir kişiye, bir aileye refah getiren bir gerçek olmaması gerektiğinin bilincindeydi. O nedenle bir zenginin, topluma karşı görevleri, borçları olduğunu unutmazdı. Varlığını, kültür ve sanat hayatımızı desteklemek için kullanması, toplumsal sorumluluk bilincinin kanıtıydı. Sahip olduğu çok zengin resim ve hat koleksiyonu, Emirgân'da kurduğu Sakıp Sabancı Müzesi, bu özelliğinin bir yansımasıydı. Güler Sabancı'nın üstlendiği inisiyatife güvenerek kurduğu Sabancı Üniversitesi bir diğer örnekti (Ekşi, 11 Nisan 2004).

(Sabancı) Devlete de her yıl rekor miktarlarda vergi ödüyordu. Ama onun için asıl önemli ve değerli olanı, karşılık beklemeden cömertçe yaptığı hayır işleriydi. Sağlığa, eğitime, kültür ve sanata, spora yaptığı hizmetlerdi. Tarihi Naime Sultan Yalısı'nda faaliyet gösteren, fakat yanan Gaziosmanpaşa İlköğretim Okulu için kendisine ait özel fondan 10 trilyon lira ayırmış, okulla ilgili işlemlerde kendisini Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Başkanı Prof. Dr. Türkan Saylan'ın temsil etmesini istemişti. Ayrıca Sabancı, Kandilli Kız Lisesi'nin tarihi binası için de 3 trilyon lira bağışlamış, böylece kız lisesine yaptığı bağış miktarı 6.5 trilyon lirayı bulmuştu (Cebeci, 12 Nisan 2004).

Sabancı, toplumsal dayanışma fikrini sadece teşvik etmekle kalmamış, keyfilikten kurtarmaya çalışmış, kurumlaştırmaya gayret etmişti. Hâlâ bu tür kurumlaşmanın eksik yaşandığı, bu eksikliğin siyasette popülizme, sosyal alanda klientelizme yol açtığı bir ülkede

²⁹ Sabancı Holding'in yaptığı sosyal sorumluluk çalışmaları halk nezdinde de karşılık bulmuş, örneğin sosyal sorumluluk ve hayır işlerinde Türkiye'nin en başarılı iş insanlarını belirlemeye yönelik bir araştırmada, hem 2004 hem 2005 yıllarında Sakıp Sabancı zirvede yer almıştır (Büyük, 1 Mart 2006).

yaşadığımız hatırlanacak olursa, bu konuda attığı adımların değeri de anlaşılır. Üretimden artan bir bölüm değeri, kültür, eğitim, sağlık işlerine ayırması, topluma yaptığı yatırımın, toplumla kurduğu ilişkinin temelinde yatmaktadır... (Bayramoğlu, 13 Nisan 2004)

İkeli bir kişiliğe sahip olan Sabancı, davranışlarının etik ve ahlaki olmasına büyük özen göstermektedir. Mengi'ye (11 Nisan 2004) göre, Burns'ün (1979: 426) dönüşümcü liderin sahip olduğu özellikler arasında saydığı 'sağduyu, vicdan ve adalet değerleri, Sabancı'nın kişiliğinde ulusal bir güvence bulmuştur.' 'Ömrü boyunca Türkiye'nin gelişmesi, dünya ülkeleri arasında hakettiği yere ulaşması için vargücü ile çalışan' (Subaşı, 2004) Sabancı'nın söz ve davranışlarında, ülkesini çok sevdiği, ülkesi ve insanların yarar ve çıkarlarını gözettiği açıkça görülebilmektedir:

71 yıllık ömründe, 'önder' bir işadamı olarak belli ilkeleri ve özellikleri vardır Sakıp Sabancı'nın... Dünyayı gezdikçe 'Japon modeli'nden etkilendiğini söylerdi. Yani 'Teknoloji, disiplinli çalışma, ananeye bağlılık ve maneviyat'... (Bayer, 11 Nisan 2004)

(Sabancı) İş ahlakını hep önde tuttu... (Bayer, 11 Nisan 2004)

Kendi kuruluşlarının işlerinin iyi gitmesi Sakıp Bey için yeterli değildi. Türkiye'nin yeni sıçramalar yapmasını engelleyen her şey onu çileden çıkartıyor ve genelde gülen yüzünün asılmasına neden oluyordu (Ulagay, 12 Nisan 2004).

(Sabancı) Halk gibi konuşan, halkla iç içe bulunmaktan kaçınmayan mütevazı bir Anadolu insanı... Gerekğinde Diyarbakır'a, Kümbet Yaylası'na, en ücra noktalara gidip insanımızın derdini yerinde dinleyen, gönül bağı kuran, çözüm önerileri getiren çok yönlü bir insandı (Abay, 12 Nisan 2004).

ABD eski başkanlarından Jimmy Carter ise, Sabancı'nın 'This is My Life' kitabına yazdığı 27 Haziran 1988 tarihli önsözünde, 'Bu Türk lider, finansal kaynaklarını ve uluslararası etkisini kullanarak insan haklarını yaymaya, kavgaları barışçıl yöntemlerle çözmeye ve dünyadaki yoksul halkın acılarını dindirmeye çalışmaktadır' (Sakıp Sabancı Kişisel Web Sitesi, 'Kitapları') diyerek yukarıda ifade ettiklerimizin çerçevesini bir hayli genişletmektedir. Diğer yandan, yazarların çoğunluğu Sabancı'nın emeğin hakkını koruyan bir işveren olduğunu dile getirirken,

bazıları tam bu görüşün aksine, onun da emeğin karşılığını ödemeyen tipik bir sermayedar olduğunu ileri sürmektedirler:

O hem emeğin hakkını koruyan, hem sermayenin gereğini yapan biriydi (Akdoğan, 11 Nisan 2004).

Sakıp Ağa için bunlar da önemliydi elbette... Çünkü 39 bin çalışanı, dolayısıyla yaklaşık 150 bin kişi onun sayesinde ekmek yiyordu. Üstelik Sakıp Ağa, işçilerine iyi ücret ödeyen, kimsenin hakkını yemeyen bir işverendi (Cebeci, 12 Nisan 2004).

Nasıl yüce Atatürk, Türkiye Cumhuriyeti'ni kurup milletimize bağışladıysa, Sabancı gibi hayırseverler de, kurdukları müesseselerle halka hem hizmet sundular, hem de çalışanlarına düzgün bir yaşam kazandırdılar (Vardar, 13 Nisan 2004).

(Sabancı'nın) ...işçilerle yaptığı toplu sözleşme görüşmelerinde ne hoşgörü, ne özgürlük, ne de dürüstlük gibi değerlerin gerçek bir hükmü vardır. Sabancı'ya ait işyerlerinde sendika, toplu sözleşme ve grev, en sevimsiz sözcükler olarak görülmektedir. Sabancı'nın işyerlerinde işçiler günde yalnızca iki kez çay içebilirler; çalışanların bütün davranışları, kâr maksimizasyonu ilkesinin kontrolü altındadır (Adaklı, 2001: 260-261).

Emek cephesi açısından bakıldığında resim soluklaşıyor. Sabancı Holding'e bağlı iş yerlerinde çalışan pekçok işçi, kendilerine ekmek kapısı açtığı için Sabancı'yı minnetle anabilir. Ancak, emeklerinin karşılığını alıp almadıkları sorusunu kendilerine sorduklarında içleri biraz burkulabilir. Örneğin lastik işyerlerinde çalışan işçiler, grevlerinin Bakanlar Kurulu'nca erteleme adı altında yasaklandığını öğrenince Sabancı'ya değil Başbakan'a kızmış olabilirler. Ancak gazetelere yansıyan küçük bir haber, Sabancı'nın kapalı kapılar arkasından, yasaları hiçe sayarak, ne kadar cüretkâr taleplerde bulunduğunu gösteriyor. Vehbi Koç gibi Sakıp Ağa da Başbakan'a, Cumhurbaşkanı'na mektup yazmış. Bu mektuplarda isteklerini belirtirmiş. Son yazdığı mektuplardan birinde de Lastik-İş'in grevinin ertelenmesini istemiş. Böyle bir talep basit bir rica olmayıp ülkenin yasalarını hiçe saymaktır. Sakıp Ağa, çıkarları için yasaları, hukuku çiğnemekte bir sakınca görmemiştir. Kuşkusuz, bu durum sadece Sakıp Ağa'ya özgü değildir. Belli ki Sakıp Ağa bu yola başvuranlardan sadece biridir. Sakıp Sabancı'nın Başbakan'a yazdığı mektuplar ve talepleri sermaye cephesinin kendi çıkarlarını kollamada ne kadar titiz olduğunu gösteriyor (Akkaya, 17 Nisan 2004).

Gene bir kısım yazarlar, Sabancı'nın daha çok kendi ayakları üzerinde duran bir işadamı profili çizdiğini, devletin açıklarını kapatacak bir sosyal fonksiyon

görerek geliştiğini ifade ederken, Adaklı, Buğra'nın (19 Ocak 2003) savunduğu tezlere paralel olarak, Sabancı'nın da Türkiye'deki diğer büyük sermaye sahipleri gibi devlet eliyle yaratıldığını ileri sürmektedir:

Halkın sırtına basarak değil, halkla birlikte büyümek önemli bir meziyettir. Devletin sırtından değil, devletin açıklarını kapatacak bir sosyal fonksiyon görerek gelişmek takdire değerdir (Akdoğan, 11 Nisan 2004).

Daha fazla kendi ayakları üzerinde duran, halka daha fazla yakın olan, daha sıcak ve sempatik bir işadami portresi idi Sakıp Sabancı... (Selim, 11 Nisan 2004)

Sabancıların iki temel iş prensibi olduğu anlaşılıyor: Devletle, askerle sıkı-fıkılık ve yabancılarla/gayrimüslimlerle ortaklıklar kurma. Bunlar Türkiye'de tekellerin en temel iş prensipleridir. Türkiye'deki tüm tekeller devlet desteğiyle ve yabancılarla iş yaparak yaratılmıştır (Adaklı, 2001: 264).

'İşadamlarının bir noktadan sonra kaçınmadıkları ilgi alanını teşkil eden siyasetten o da uzak kalamadı, ama eni sonu birkaç yüz vergi mükellefinden ibaret işadamları oligarşisinin taleplerini seslendiren bir sözcü gibi görünmek hatasına kapılmadı...' (Alkan, 19 Nisan 2004). Sabancı'nın siyasete ilişkin tavırlarını Alkan gibi olumlu karşılayan birçok yazar vardır:

Bugün ülkenin geldiği olumlu noktada, o ve onun gibi işadamlarının sadece ekonomi açısından değil, siyasi açıdan da katkıları büyük olmuştur. Teslim etmek gerekir (Bayramoğlu, 13 Nisan 2004).

(Sabancı) Her şeyden önce bir liderde aranan en önemli özelliğe doğuştan sahip biriydi. 'Samimi bir kişiliği' vardı. Siyasi hayatımızdaki trendleri takip ederken de, bu samimi tarzı ülke insanına ferahlık vermiştir. Ülke yararına olan her faaliyeti desteklemiş, körü körüne hiçbir siyasi partinin bağımlısı olmamıştı... (İzmirli, 13 Nisan 2004)

(Sabancı'nın) Tüm siyasi partilere aynı mesafede durması, hangi görüşten olursa olsun iktidar olan partileri ülke menfaatleri doğrultusunda desteklemesi yine önemli özelliklerinden biridir (Zaim, 11 Nisan 2004).

Diğer yandan, Sabancı'nın siyaseti kendi ve sermaye sınıfının çıkarları için kullandığını düşünen, siyasete ilişkin tutumunu eleştiren yazarların sayısı da, hiç yadsınmayacak derecede fazladır:

Benim gibi yapıp, Sakıp Ağa'nın sözlerini baştan, ya da olmadı tersten okuyabilirsiniz. Sermaye kesimi için sağcı, dinci fark etmiyor. Yeter ki güçlü gelsin. Oysa işsizler sokaklarda ağladıkları günlerde, Sakıp Sabancı da TÜSİAD kürsüsünde ağlıyordu: 'Elimizde üçün biri var' diye. Çünkü çatı çöktüğünde herkesin başına çöküyor. Patronların yıllardır destekledikleri kirli yönetimlerin yağma ekonomisi çöktüğünde, onun altında işçiler de kalıyor patronları da. Birçok dürüst, işinde gücünde patron iflas etti. Elde üçün biri (.....) Bence artık akıllanmalı. Sermayenin lehine kararlar alabilecek diye sağcı olsun, dinci olsun ayırt etmeden, sadece güçlü iktidarlar istemek... Göz göre göre kirli politikacıları alkışlamak... Sonra o çatı çöktüğünde ağlamak... Boşuna... (Coşkun, 20 Eylül 2002)

Sakıp Sabancı, siyaseti hep bir idare tekniği olarak gören teknokratik otoriteryanizmin memleketimizdeki en ateşli temsilcisi olagelmıştır. Her seçimden önce neredeyse bütün partilerin bir araya gelerek merkezde toplanması gerektiğini, istikrarlı bir hükümet oluşumunu garanti altına almaya yönelik bir siyasi örgütlenmeye gidilmesinin şart olduğunu haykırırken seçimlerin birer ayak bağı olduğu gerçeğini göstermeye çalışır. Siyasetin itibarını apaçık yitirdiği dönemlerde bizzat bir öneri olarak kendini ortaya attığı bile olmuştur. 1998 yılının son ayları, Sabancı'nın İstanbul Belediye Başkanlığı'na adaylığını koymasının uzun uzun tartışıldığı bir dönemdi. O zamanlar Ağa, sosyal demokratların Avrupa'daki rüzgârı da arkalarına alarak iktidara gelebileceğini, Ecevit'in Cumhurbaşkanı, Baykal'ın Başbakan olacağı bir formüle çalışılması gerektiğini söylüyordu. Ona kalırsa, sağın bir süre dinlenip güç toplayacağı bu dönem, ANAP ile DYP'nin de birleşeceği bir iklim yaratacaktı. Türk siyaseti bir kez daha Sabancı'yı dinlemedi ve o da bütün partilerin 'Bizden ol' çağrısı karşısında belediye başkanlığı adaylığından vazgeçti (Türker, 21 Nisan 2003).

(Sabancı) Şimdi de kendisine rağmen, şu ya da bu nedenle savaşa belirli bir mesafede durmuş olan siyasilere sitem ediyor. Toplumun rızasının en ufak bir önem taşımadığı, siyasetin bir idare teknolojisine indirildiği dünyanın sözcülüğünü yaparak, zamanında 'alınamamış' kararların, 'ülkenin menfaati'ni nasıl zedelediğine dikkat çekiyor. '200 asker de mi gönderemezdik?' diyor. Komşu toprakların geleceği üstüne hiç söz hakkımız olmayacak, diye yakınıyor. Türk başarı öykülerinin en parlak ve muhteremi, savaşın kanlı bilançosu üstüne elbette hiç yormuyor o hassas ve dengeli kafasını. O da patronlar örgütü TÜSİAD gibi, savaştan koparılacak imtiyazların ıskalanmasına vahvahlıyor. O, bu memleketin kendi Holdingi gibi yönetilmesini, bundan da başta kendi Holdingi olmak üzere halkının nemalanmasını tercih ederdi. Anlayana, bundan sonra ayağınızı denk alın, demeyi de ihmal

etmiyor. Ona kalırsa, aklın yolu birdir. Bütün eski petrol şirketleri ve holding yöneticilerinden oluşan Bush'un savaş kabinesinin dışında kaldığı için dövünüyor. Irak'ta sağlayabileceği fırsatları kaçırdığına da. Onun sıvaşık samimiyeti, kendini memur etmiş olduğu meddahlığının herkesi iğdiş eden tutkalıyla kan-ter içinde birbirimize yapışmış duruyoruz. Post-modern Ağa, kan satrancından ille de 'bonus' istiyor (Türker, 21 Nisan 2003).

Sabancı'ya yukarıda verilenlerin haricinde de, çeşitli konularda eleştiriler yöneltilmiştir. İşadamı, bizzat sipariş vererek 1994'te ölen ünlü yazar Tarık Buğra'ya kendi hayatını anlatan 'Patron' isimli oyunu yazdırması (Çobankent, 27 Şubat 2000) ve Devlet Tiyatroları'nda sahneletmesi; kültür, sanat ve vakıf çalışmalarının aslında birer gösterişten ibaret olması; yönetici sınıf/burjuvazi ile sömürülen sınıf/proletarya arasındaki sınıf farkını (Arslan, 2004: 129) ortadan kaldırmaya çalışması ve Koç ile ortaklığı döneminde ortağına karşı etik davranmaması yönüyle eleştirilmiştir:

1999 yılında, muhafazakâr romancılardan Tarık Buğra'nın, Sabancı'nın hayatına öykünerek yazdığı 'Patron' adlı oyun, kamuoyunun gündemini meşgul etmiştir. Devlet Tiyatroları repertuarına Sabancı imtiyazıyla sokulduğu iddia edilen oyunun galasında oyunculardan Ali Sürmeli, oyunun bir sanat yapıtı olarak görülemeyeceğini, kişisel çıkarların devreye girdiğini iddia ederek 'olay' çıkarmıştır (Adaklı, 2001: 258).

Sakıp'ın babası Hacı Ömer, kamuoyunda cimrilik ithamlarına vesile olacak ölçüde eli sıkı bir adam olmasına rağmen, palazlanmaya başladığı günlerden itibaren özellikle heykeller ve antika eşyalara merak salmış. Bu alışkanlık, oğluna da geçmiş ve feodal kalıntıların üzerine yükselen girişik (arabesk) bir sanat koruyuculuğu üslubu Sabancı'nın yaşamının temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Sakıp Sabancı, Türkiye'nin en önemli sanat eseri simsarlarından birisi olan Raffi Portakal'dan bu konuda danışmanlık hizmeti almıştır. Bu hizmetten önce, yerel kültüre ait ürünler yerine el yordamıyla topladığı Van Gogh ya da Rembrant'larla idare eden Sabancı, Raffi Portakal'ın dâhiyane buluşuyla 'gerçeği' kavramıştır. Portakal ona, Anadolu kültürüne ait eserlerden oluşan bir koleksiyon önermiştir, zira dünyanın 'en ileri' ülkelerinde bile işadamları kendi kültürel ürünlerini biriktirmekte ve sergilemektedirler. Günümüz kapitalizminin yerel olanı yücelterek metalaştırma anlayışını bu öneride gözlemlemek mümkün görünüyor (Adaklı, 2001: 256).

1974 yılında kurulan Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Vaksa), bünyesinde liberalizmin lojistik kampı olarak tasarlanan Sabancı Üniversitesi başta olmak üzere okullar, yurtlar, sağlık tesisleri, spor kompleksleri ve sosyal merkezler gibi 'hayır' kurumlarını barındırmaktadır. Sabancı'nın vakfı gibi bir holdinge bağlı olan vakıfların, 'hayır' adı altında yarattığı ideolojik

etkinin yanı sıra önemli bir özelliği de, vergi mevzuatı ile ilgilidir. 1967 yılında çıkarılan 903 sayılı yasa ile vakıflar, o dönemde güç ve şekil kazanmaya başlayan holding sisteminin en önemli yapı taşlarından biri haline gelmeye başlamıştır. Yasayla birlikte, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere belirli bir malın tahsisi ile kurulan vakıflar, eğer gelirlerinin %80'ini genel, özel ve katma bütçeli idarelerin hizmetleri arasına giren (eğitim, sağlık vb.) işlere ayırırlarsa, Bakanlar Kurulu kararıyla önemli oranda vergiden muaf tutulmaya başlandı. Takdir edileceği üzere bu tarihten itibaren büyük holdinglerimiz zaman kaybetmeksizin kendilerini hayır işlerine 'vakfetmeye' başladılar... (Adaklı, 2001: 256-257)

Bu korkunç şaka karşısında boynumuz bükük. Sabancı'nın tevazu kisvesi altındaki müstehcen teklifsizliği, aramızdaki iktidar ilişkilerini gizlemeye yönelik. Aramızdaki mesafeyi ihlal ederek, bizim gibi, bizden biri gibi davranarak sınıfsız, imtiyazsız toplum müsamesinde rond yapıyor. Hâlâ Kemal Sunal güldürülerinden başını kaldıramamış bu toplumun müsebbiplerinden biri olarak bizi samimiyet bombardımanına maruz bırakıyor. Post-modern iktidar uygulamasının tipik bir örneği (Türker, 21 Nisan 2003).

Sabancı Holding, kuruluşundan itibaren pek çok yeni girişim alanında istikrarlı sayılabilecek bir biçimde büyümüş ve bu süreçte en büyük sermaye gruplarından biri olan Koç'la muhtelif sürtüşmeler yaşanmıştır. Hatta Odalar Birliği Başkanı olduğu dönemde Sakıp Sabancı, konumunun sağladığı avantajla, Vehbi Koç'a kimya alanındaki bir girişim için lisans verilmesini engellemiş ve bu alandaki kendi yatırımına hız kazandırmıştır (Adaklı, 2001: 255).

Karizma alt kategorisi bir bütün olarak düşünüldüğünde, Sabancı'yı karizmatik bir lider olarak tanımlayan yazarlar da olmuştur. Örneğin Olgundeniz (6 Eylül 2009), Sabancı'yı iş dünyasının karizmatik lideri olarak tanımlamakta, diğer birçok iş dünyası lideri gibi, ona da bir türlü başarısızlığı yakıştıramadığımızı, sanki ne işe girerse girsin mutlaka başaracakmış gibi hisse kapıldığımızı, kendisini hep gıptayla izlediğimizi belirtmektedir. Türk iş dünyasının önde gelen profesyonellerinden Cem Kozlu da, bir mülakatında Sabancı'yı karizmatik bulduğunu belirtmiştir (Tekin, 5 Ağustos 2009). Önen (20 Nisan 2004) de, ünlü işadamını karizmatik bir lider olarak tanımlayan yazarlardandır.

Karizmatik liderlere ilişkin Göka'nın (2009: 82) aktardığı görüşler de oldukça dikkat çekicidir. Yazara göre, gelişmiş Batı toplumlarında başarılı olmak için karizmatik nitelik gerekmemektedir, tanımlanan işi ne kadar iyi yapıyorsanız o kadar

başarılısınızdır. Bu nedenle, örneğin Beckenbauer gibi bir futbolcuya ‘İmparator’ sıfatı verildiğinde, onun takım ve ulus karşısındaki karizmatik niteliği değil, bireysel futbol becerisidir söz konusu olan. Ama Türkiye gibi henüz kurumsallaşmasında ve iş tanımlarında sorunu olan modernleşme sürecindeki ülkelerde durum biraz farklıdır. Toplumun, güvenli bir biçimde yolunda ilerleyebilmesi için şiddetle başarıya ihtiyacı vardır, ama belli ki bu başarı kurumsal ve tanımlı işlerden değil, münferit, bireysel becerilerden kazanılacaktır. Bu yüzden toplum, kendi arzu ve ihtiyaçlarını temsil eden başarılı bireyleri her alanda öne çıkarır ve onlara iş tanımının ötesinde kurtarıcı, karizmatik özellikler bahşeder. Bu bağlamda, aşırı kısa vadeli siyasi perspektifler, yanlış ekonomik ve sosyal politikalar yüzünden ‘kayıp yıllar’ olarak tanımlanan 1990’lı yıllarda (Hürriyet Gazetesi, 6 Mayıs 2005), Sabancı gibi bir işadammın siyasi çıkışlarına aşırı teveccüh gösterilmesi, kendisine birtakım karizmatik özellikler bahşedilmesi çok da şaşılacak bir durum olmasa gerek. Nitekim Mengi (11 Nisan 2004) de bir yazısında, ‘halkın özlem duyduğu lideri Sabancı’da keşfettiğini’ söylemiştir. Demirok’un (12 Nisan 2008), ‘Gelmiş geçmiş nice siyaset erbabını yaya bırakacak kadar ‘politik karizması’ da vardı kendisinin. ‘TÜSİAD’ çatısı altında neleri başardığı bir gün birileri tarafından yazılacak olursa, bu konuda bana hak verilecektir hemen. Zaten eğer politikaya girmiş olsaydı tıpkı ‘Fuat Köprülü’ gibi bu ülkeye mükemmel bir ‘Dışişleri Bakanı’ hatta ‘Başbakan’ olurdu.’ ifadeleri de Sabancı’ya atfedilen karizmaya çok güzel bir örnek oluşturmaktadır.

Vizyon: Birçok yazara göre Sabancı, vizyon sahibi bir liderdir. Diğerlerine vizyon kazandırmayı ve paylaşılan bir vizyon yaratmayı başarmıştır.

Sakıp Sabancı, liderlik ruhu ve yaratıcı zekâsıyla, teknisyenlerini aşan bir sezgiye ve vizyona sahipti. Hacı Ömer Ağa’nın oğlu, bu sayede Londra’da banka açmayı düşünmüş ve başarmıştır (Akyol, 12 Nisan 2004).

Sakıp Sabancı, yaşamı boyunca Holding’in liderliğini üstlendi. Yönetimi, kardeşleri ve ikinci kuşak aile üyeleriyle paylaştı. Ancak yönetim kurulu başkanlığını hep kendisi yürüttü, kimseye devretmedi. Bu durumda, çok çalışkan ve vizyoner bir kişiliğinin olmasının yanı sıra ani vefatı da etkili oldu (Bazzal, 1 Şubat 2005).

Hem aile içinde hem de dışarıda tartışmasız lider oydu. Hacı Sabancı'nın vefatı ve Özdemir Sabancı'nın teröre kurban gitmesi bu gerçeği değiştirmedii. Onların çocukları da geleneği devam ettirdi, Sakıp Sabancı'nın çizdiği vizyonda birleştiler (Semerci, 10 Haziran 2004).

Bazı yazarlar ise, Sabancı'nın Doğu Anadolu Raporu'nu hazırlamasını, onun öngörü ve vizyon sahibi bir işadamı olmasıyla ilişkilendirmişlerdir.

Cesurca davranmak bazen çok kolaydır. Bazen de çok zordur. Sabancı en zor dönemlerde bile cesurca davranabildi, doğruyu söylemek adına çok şeyi göze aldı. Güneydoğu sorununda en çıkmazda bulunulan günler yaşanırken, ufuksuz politikacılar ve yöneticiler 'krizi yönetmek' bir yana sorunu dahi anlayamamışken, Sakıp Sabancı bir 'Güneydoğu Raporu' hazırlattı (Gönensin, 12 Nisan 2004).

Bu sonsuz iyilikler ve öngörüler insanı, sırf sayısız 'kollayıcı' faaliyetleriyle değil, burjuvazinin tarihi 'özgürlükçülüğu'nde başı çekti. Nitekim bugün arkasından timsah gözyaşları döken riyakârların, daha dün Türkiye'nin 'liberal mecenas'ı tarafından hazırlattırılan 'Güneydoğu Raporu'na küfrettiği hatırlandıkça veya son veda mektubundaki AB bütünleşmesi ve Kıbrıs çözümülemesi vasiyeti okundukça, Sabancı'nın tarihsel kimliği daha çok ortaya çıkar (Uluengin, 13 Nisan 2004).

'Güneydoğu Raporu' ile bir işadamının siyasetçilerden daha cesur ve önde olabileceğini kanıtladı Sakıp Sabancı (Barlas, 11 Nisan 2004).

Diğer yandan, Barlas'ın (18 Nisan 2004) eski İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı seçimleri ile ilgili aktardığı bir anı, Sabancı'nın da olaylara zaman zaman çok dar bir perspektifle yaklaşabildiğini göstermesi açısından önemlidir.

1984'ün başındaydık. ANAP iktidar, Turgut Özal da Başbakan olmuştu. Benim İstinye'deki evimde, konuklarımla akşam yemeği yiyorduk. Vehbi Koç, Sakıp Sabancı, Şarık Tara gibi işadamları, Güneri Cıvaoğlu, Yılmaz Çetiner gibi gazeteciler vardı. Özal'ın İstanbul'a geldiğini ve Yeniköy'deki evine geçtiğini bildirdiler bana. Telefon ettim. Turgut Bey'e, bize akşam yemeğinde katılırsa, çok sevineceğimi söyledim. Semra Özal'la birlikte, biraz sonra geldiler. Sofrada laf lafı açtı ve iki ay sonra yapılacak yerel seçimlerde, ANAP'ın İstanbul Belediye Başkan adayının kim olacağı soruldu Özal'a... Özal, bu ismin henüz saptanmadığını söyledi. Ben, 'Neden Sakıp Sabancı'yı Belediye Başkanı adayı yapmıyorsunuz' dedim. Özal, 'hayır' da 'olmaz' da demedi. Ama 'olur' da demedi. Rahmetli Vehbi Koç, biraz mutsuz şekilde, mesafeli dinliyordu bu konuşmaları. Gece herkes ayrıldı.

Ertesi sabah, Sakıp Sabancı telefonla aradı beni; -Mehmetçiğim, ben İstanbul Belediye Başkanı olmayı kafama koydum. Gelecek hafta New York'a gidip, orada bir büro açacağım. İstanbul'un altyapısı için, Amerika'da finansman arayacağım, dedi. Telefonu kapattım, yine çaldı. Bu defa Turgut Özal arıyordu. Beni evine çağırdı. Atladım arabaya, gittim. Dedi ki; - Sen Sabancı'yı ANAP Belediye Başkanı olsun diye önerdin. Bu olamaz. Ben Sabancı'nın şirketinde çalıştım. O benim patronumdu. Şimdi ben onun siyasi patronu olacağım. Bu ilişki yürümez, problemler çıkar!.. Anlamıştım Özal'ın kendi siyasi kadrosundan bir isim aradığını. Doğru Tophane'deki Sabancı Holding binasına gittim. Sakıp Sabancı'yı buldum. Durumu şöyle anlattım: -Sakıp Ağa... Biraz önce Özal'la, senin belediye başkan adaylığımı konuştum. Dedi ki: Sabancı Holding, Türk özel sektörünün dünyaya açılan en önemli yatırımcı gruplarından biridir. Eğer Sakıp Sabancı ANAP'tan aday olursa, Sabancı Holding bir partinin damgasını yer ve yaralanır. Sakıp Bey bize müteşebbis olarak daha fazla lazım! Sabancı bu anlatıklarımı dinledi. Düşündü. -Haklı Turgut Bey... Ben adaylıktan vazgeçiyorum Aşam, dedi.

Nitekim liderliğin analizini konu edinen bir yazıda (Elit Grup, 2009: 4), Sabancı Holding'e ait kuruluşların büyük bir bölümünün, kendi alanlarında önde olan ve iyi bir liderlikle yönetilen kurumlar olmasına karşılık, Sakıp Sabancı'nın çok da güçlü ve vizyoner bir lider kimliğinde olmadığına söylenebileceği ileri sürülmüş, buna dayanak olarak da ünlü işadamının, yaptıklarında kendi ailesinin ve mesai arkadaşlarının da katkısı olduğunu, başarıların büyük kısmının ortak başarılar ve takım çalışmasının bir neticesi olduğunu ifade etmesi olmuştur.

Pozitif (Olumlu) Bakış Açısı: Abay (12 Nisan 2004), '...pozitif enerji yayan, moral veren, devamlı gülen, halktan biri...'; Mengi (11 Nisan 2004) ise, 'En koyu karanlıkta bile ümidin ışığını yakalayan, acı eleştirileri şakacı tabiatı ile tatlandırarak yapabilen bir Anadolu filozofu' ifadeleriyle Sabancı'nın pozitif bakış açısına sahip olduğunu vurgulamışlardır. Barlas ise, Sabancı'nın da zaman zaman karamsarlığa ve umutsuzluğa kapıldığı durumlara şahit olduğunu aktarmaktadır:

Turgut Özal'ın ölümünün üzerinden fazla zaman geçmemişti. Bir gün Sakıp Sabancı aradı beni ve inşaatı biten Sabancı İkiz Kuleleri'ni gezdirmek istediğini söyleyip davet etti. Gittim. Rahmetli Sabancı bana üst katları gezdirdi. Kulelerin teknolojik donatımını, kimlerin nerede çalışacaklarını falan anlattı. Sonra elimi tuttu, senin Turgut Özal'ın hepimizi aldattı. Türkiye'nin artık sürekli büyüme sürecine girdiğine inandırdı bizi. Ben de taşa toprağa 150 milyon dolar yatırıp bu gökdelenleri yaptırдыm. Böyle olacağını bilsem yapar mıydım bu binaları, dedi. Aradan geçen 13-14 yılın ertesinde dün bir öğle yemeği randevusundan sonra

yeni yapılan tünellerden birinden geçip gazeteye gitmek üzere Maslak yoluna çıktım. Karşıda, her biri Sabancı Kuleleri yüksekliğinde sayısız gökdelenler sıralanıyordu. Bunların hepsi son birkaç yılda inşa edilmişti. Düşündüm. Acaba bunlara yüzlerce milyon dolar yatırıp inşaatları yaptıranları, kim Türkiye'nin sürekli büyüme sürecine girdiğine inandırıp aldatmıştı? (Barlas, 26 Kasım 2008)

Diğerlerini İyi Bir Geleceğe İnandırma: Sabancı, diğerlerinin kafasında geleceğe ilişkin iyi resimler oluşmasını sağlamakta, geleceğe yönelik olumlu düşündürmeyi başarmakta ve diğerlerini daha güzel bir geleceğe inandırarak duygularını harekete geçirebilmektedir:

EMD geçen hafta Sakıp Sabancı'yı konuk etti. Kim kimi konuk etti pek belli olmadı, ama olsun. Sabancı'dan duygusal bir konuşma dinledik. Buna da ihtiyacımız vardı. Öyle ya lobide darbenin ayak seslerini anlatan kulislere sonra yatırımdan, çalışmadan, büyük hedeflerden bahseden bir konuşma, gecenin havasını yumuşatmaya yetti (Türkel, 15 Mart 1997).

Ömrü hastalıklarla geçmesine rağmen hep gülerdi, hep umut ve iyimserlik aşlamaya çalışırdı. 'Mesafeli duruş' karakterinde yoktu. 'Zenginlik mutlu olmaya yetmez' gerçeğinin somut örneği olarak daima o hatırlanırdı hayatının acılı taraflarıyla... Gülümseyen çehresi ayrıca her şeye rağmen iyimser olmanın ve öyle görünmenin gerekliliğini düşündürürdü. Bu düşündürmeyi başarırdı Sakıp Ağa (Selim, 11 Nisan 2004).

Doğrusu Sabancı'yı dinleyen bölge işadamlarının yüreği biraz ferahlamış mıydı ne? Sanki tünelin ucundaki ışık gibi algılamışlardı Sabancı'nın söylediklerini (Diken, 17 Nisan 2004).

Yukarıdaki görüşlerle aynı doğrultuda Tan (13 Nisan 2004), Sabancı'nın Türk halkı için bir 'moral hocası' olduğunu, Subaşı (2004) ise onun Türk toplumuna her alanda yüksek ahlaki değerler, umut, moral ve çalışma azmi aşıladığını vurgulamıştır.

Yüksek Başarma Duygusu: Başarılması gerekenlerden coşkuyla söz eden Sabancı, yüksek başarı beklentisine sahiptir:

(Sabancı) Son görüşmemizde bana şunu söylemişti: ‘Sabancı Üniversitesi’ne her yıl 20-25 milyon dolar veriyorum. Çok para... Helal olsun. Türkiye’nin fabrikaları var da, niye Harvard’ları olmasın?!’ (Akyol, 12 Nisan 2004)

(Sabancı’nın) Ülkesi için inancı şudur: ‘Atatürk Türkiye’si dünyanın ilk on ülkesi arasına girebilecek birikime sahiptir.’ Bu yalnız ekonomik açıdan değil; edebiyat, güzel sanatlar ve kültür noktasından da geçerlidir (Demirok, 12 Nisan 2008).

Diğerlerini Yüksek Başarıya İnandırma: Sabancı, mümkün olduğunu düşündüklerinden daha fazlasını başarabilecekleri ve daha üstün başarılarla ulaşabilecekleri yönünde diğerlerini ikna etmeyi başarmaktadır:

(1996 yılında Brisa’nın Avrupa Kalite Ödülü’nü, 1997 yılında ise Beksa’nın küçük ve orta boy işletmelerde Avrupa Kalite Ödülü’nü alması): Bu başarılar hem Türk insanının kendisine güven duymasını sağlamış, hem de Avrupa ülkelerinde Türk ürünlerinin kalitesinin bir güvencesi olmuştur (Zaim, 11 Nisan 2004).

(Sabancı) Bir de daima, ‘Ben de başarabilirim’ umudunu verdi sokaktaki adama. Tıpkı Anadolu’nun bağrından kopup gelen şarkıcı, türkücüler gibi (Suda, 13 Nisan 2004).

Örnek (Rol Modeli): Yazarların birçoğuna göre Sabancı, iyi bir örnektir (rol modelidir):

(Sabancı) Bir aile şirketinin kurumsallaşma yöntemi, bir sanayici ve işadammının nasıl olması gerektiği konusunda gerek yaşayış tarzı, gerek yazılı olarak bıraktığı eserlerle toplumumuza mükemmel bir örnek oluşturdu... (Zaim, 11 Nisan 2004)

Özel yaşamında örnek bir insan: Sakıp Bey sonradan görme başkaları gibi başarının sarhoşu olmadı ve yaşamında sadeliğini korudu. Şımarık, yeni yetme zenginlerin gösteriş budalası yaşam tarzlarına imrenmedi. İyi bir evlilik kurdu, aile fertlerine olan bağlılığa büyük önem verdi. Dostluklarını, çıkar ilişkileri yerine karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı olarak kurdu. Dostlarını unutmadı, insan ilişkilerinde sürekliliğe önem verdi. Yaygın bir yelpazeden değişik kişiler tanıdı. Ülkemize olan sevgisi, kültürel varlıklarımıza olan duygusal bağı ve Türk insanına olan inancını korudu. Siyasetten uzak durdu ve partilere eşit uzaklıktaki durumunu korudu (Dalgıç, 12 Nisan 2004).

Bir ülke ekonomisinin gelişebilmesi ve sürdürülebilir bir rekabet stratejisine sahip olabilmesi için ilk önce eğitim, kaliteli üretim ve hizmet, yenilikçi olmak, düşük maliyet gibi unsurlar akla gelmektedir. Ancak Dr. Ishikawa'nın 'Toplam Kalite Kontrolü' adlı kitabında vurgulamış olduğu gibi, bir ülke ekonomisinin gelişmesinde bütün bunların ötesinde yurdunu seven, inançlı sermaye sahiplerine ve işadamlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bir ülkede gelişimin gerçekleştirilebilmesi için büyük sermaye sahiplerinin yalnız kendileri için yaşamak yerine, topluma karşı olan sorumluluklarının bilincinde olmaları, yatırım yapmaları, kültürel ve sportif etkinlikleri desteklemeleri, ülkenin geleceği olan gençlere imkân sağlamaları ve çok çalışmaları, bir ülkenin gelişmesindeki en temel unsurdur. Sakıp Sabancı veya Türk halkının deyimiyle Sakıp Ağa, bu örnek işadamı modeline birebir uymakta, hatta o modelin çok daha ötesine gitmektedir (Zaim, 11 Nisan 2004).

...Sakıp Sabancı çok olumlu bir rol modeldi topluma. Sanayici ve zengin olmakla birlikte değerleri olan, hayırsever ve insanı, ülkesini seven, çalışkan lider modelini örnekliyordu (Sevindi, 20 Nisan 2004).

Subaşı'na (2004) göre Sabancı, TKY alanındaki öncü görüşleri ve Sabancı şirketlerindeki uygulamaları ile Ulusal Kalite Hareketi'ne sahip çıkarak Türk sanayiine örnek olmuştur. Odabaşı (13 Nisan 2002) ise ünlü işadamının, Koç Ailesi ile Garanti Bankası ortaklığı döneminde kötü bir birliktelik sergilediğini ve bu durumun günümüz özel sektörü için bile kötü bir örnek teşkil ettiğini ileri sürmektedir:

Koç ve Sabancı birlikteliği başarılı olsa idi ne olurdu? Belki bugün kolektif hareket etmekte zorlanan özel sektör temsilcileri için güzel bir örnek olacak ve daha büyük birlikteliklerin önünü açacaktı. Menfi sonuç ise, bugünün ihtiyaçlarını da gölgeliyor.

Sembol (Simge): Başarıyı sadece Sakıp Sabancı'nın hanesine yazmak tabii ki haksızlık olacaktır (Ercan, 2009: 11), ancak ünlü işadamının, 'bir köylü çocuğu olarak doğup, girişimci babasının kurduğu işi, dünya çapında adından söz ettiren bir şirketler topluluğuna dönüştürme başarısını gösteren' (Ulagay, 12 Nisan 2004) ekibin başında yer aldığı ve çok önemli başarılarla imzasını attığı da bir gerçektir. Yani Sabancı, bir anlamda diğerleri için başarının simgesidir:

Sabancı adı, Türkiye'de 'sıfır'ın insan gayretiyle nasıl bir 'uluslararası iş imparatorluğuna' dönüştürülebileceğinin hikâyesidir. Sakıp Sabancı, bu dönüşümü kurumlaştırmanın

sembolüydü. Sadece kurumlaşmanın değil, kendini aşabilmenin de önemli bir örneği idi (Ekşi, 11 Nisan 2004).

Sabancı, Türk sermayesinin bütün görkemine rağmen, çok ince ve kırılğan olduğunun farkındaydı. Liberalleşme sancıları çeken bir toplumun, organik, dayanışmacı geçmişinden bir çırpıda kurtulmasının güçlük ve hatta tehlikelerini seziyordu. Hâlâ köylü toplumu olan ve bugün bile ancak 3 bin dolar düzeyinde kişi başı gelire sahip bu toplumun sınıfsal ve statüsel ayrımları bir çırpıda aşamayacağını görüyordu. O nedenle toplumsal uzlaşmanın, barışın ve dayanışmanın bir simgesi olarak ortaya çıktı (Kahraman, 12 Nisan 2004).

(Sabancı) ...köylülük simgeleyen 'sapan' kökenli soyadına; kullandığı 'Ağa' lakabına; konuştuğu toprak şivesine rağmen öncü oldu ki, sözkonusu özellikler onu, adı üzerinde 'kentsoylu', sınıfını hazmetmiş bir Birmingham burjuvasından da dev kıldı (Uluengin, 13 Nisan 2004).

Borça (1 Kasım 2008), 'İşadamlarına yönelik marka araştırmaları gösteriyor ki, rahmetli Sakıp Sabancı'nın yeri hâlâ doldurulamıyor. Bence uzun süre de doldurulamayacak' sözleriyle, ünlü işadamlarının toplum hafızasında sağlam bir yer edinmeyi başardığına dikkat çekmektedir. Burada altı çizilmesi gereken nokta, Borça'nın bahsini ettiği marka araştırmasının, Sabancı'nın vefatından 4 yıl sonra yapılmış olmasına rağmen, ortaya böyle bir sonucun çıkmış olmasıdır. Diğer yandan Sabancı, kendine has özellik ve davranışlarıyla başında bulunduğu organizasyonun sembolü olmayı başarabilmiş bir kişiliktir:

Onunla ilk defa 1968 yılında tanıştık. Adana'nın Karşıyaka semtinde Seyhan Nehri'nin hemen kenarında Sasa Un Fabrikası vardı. Fabrikaya girdiğimizde kendisi arka taraftaki ahşap camlı bölmedeydi, fabrikayı buradan idare ediyordu. O sırada biz Adana Erkek Lisesi ikinci sınıftaydık. Sakıp Sabancı ismi ise bilinmiyordu. Meşhur olan Hacı Ömer ismiydi. Denebilir ki 'Sabancı' soyadı Sakıp Bey'le birlikte ön plana çıktı (Er, 12 Nisan 2004).

Sabancı denildiğinde akla Sakıp Sabancı gelirdi. Bu, Sakıp Ağa'nın kontrol ettiği Holding hisselerinden kaynaklanmıyordu. Çünkü Sakıp Sabancı'nın sahip olduğu hisse oranı, diğer 4 kardeşten fazla değildi. Her kardeşin eşit hissesi vardı. Ve yıllardır bu denge hiç bozulmadı (Semerci, 10 Haziran 2004).

Sakıp Bey, 'Sakıp Ağa' kimliği ile Sabancı Grubu'nun sembolü, sözcüsü ve kamuoyundaki temsilcisi oldu. Ayrıca özel girişimcilerin de bir anlamda resmi nitelikli olmayan sözcüsü idi (Dalgıç, 12 Nisan 2004).

Sembol, simge ve sloganları başarılı bir şekilde kullanan Sabancı, birtakım semboller yaratarak, diğerlerini çaba göstermeleri için harekete geçirebilmektedir:

...Özal'ın üç temel hürriyet olarak tarif ettiği teşebbüs, düşünce ve inanç hürriyeti, kanaatimce rahmetli Sabancı'nın da şiarı oldu. Konuşmalarında ve icraatlarında cesaretle, kimi zaman statükoyu da irkilterek bu hürriyetleri savundu (Selçuk, 13 Nisan 2004).

Dünya Türk İşadamları II. Kurultayı, 30 Nisan 1998: 'Güzel Türkiye ufuktur. Bizim bu toplantımızda ne demiştik, elele 2000'li yıllara... Bizim slogan bu! Bu sloganı kişneteceğiz derken, bitik bir halet-i ruhiyet içinde bulunduğumu da söylemeden geçemiyorum. Elele zirveden, Ankara'dan aşağıya doğru gelecek, elele güzel Türkiye demektir. Elele güzel yarınlar demektir. Hepinize saygılarımı sunarken elele tualım diyorum, arkadaşlar herkes yanındaki elini tutsun, herşey elele gelecek, hepinize saygılar, var olun.' (Önen, 20 Nisan 2004)

Adaklı (2001: 243) ise Sabancı'nın, neo-liberal politikaların uygulamaya konmasıyla başlayan yeni dönemde tam da ihtiyaç duyulan ve sistem tarafından bilinçli olarak yaratılan popüler bir ikon olduğunu ileri sürmektedir:

Yeni/eski, eylem/söz, çağdaş/çağdışı dikotomileri üzerine yükselen Özalcı retorik, sermaye cephesinde TÜSİAD ve onun en popüler temsilcisi olan Sakıp Sabancı ile tekâmül etmiştir. Sakıp Sabancı'nın, Türkiye'de bir işadamlarının nasıl olup da kültür endüstrisinin önemli bir figürü haline geldiğinin çarpıcı bir öyküsüdür. 80'li yıllarda ivme kazanan ekonomik, politik ve ideolojik dönüşümlerin uğrağında, bir işadamı en popüler şarkı-türküçüleri, mankenleri, futbolcuları sollayıp televizyon ve gazetelerde en çok boy gösteren popüler bir ikona dönüşmüştür (Adaklı, 2001: 243).

1980 yılında kamucu siyaseti zor yoluyla tasfiye eden askeri darbeyi sevinçle karşılayan sermaye sınıfı, 90'lardan itibaren sahte bir demokrasi-özgürlük söylemini harekete geçirmeye çalışmıştır. Bu sınıfın en popüler temsilcisi olan Sakıp Sabancı da, bugünkü düzenin mimarlarından birisidir ve aslında ne gelenekçi, ne yenilikçi; ne özgürlükçü, ne disiplinci; ne demokratik, ne de merkezîyetçi değildir: Sabancı, Türkiye'de kapitalizmin 'ikonik' patronudur, o kadar... (Adaklı, 2001: 261)

Adaklı'nın ileri sürdüğü görüşlerin paralelinde Bali (2002: 20, 37) de, Türkiye'de işadami imajının bilinçli olarak yaratıldığı kanaatindedir. Yazara göre, 1980 sonrasında değişen koşullardan cesaret ve güç alan işadamları, imaj yenilenmesine gitmeye karar vermişlerdir. 80 öncesinden devralınan ve kamuoyunda yaygın bir şekilde yerleşik 'merhametsiz komprador patron' imajını değiştirmeye çalışan işadamlarının başında ise Sakıp Sabancı gelmektedir. Sabancı bir yandan halktan biri olup köklerini unutmadığını ispat etmek istercesine Kayseri/Adana karışımı şivesini terk etmemek için özel bir gayret sarf ederken, diğer yandan kamuoyuna yansıttığı imajının azami derecede cana yakın olması için de olağanüstü çaba göstermiştir.

İlham kaynağı olma alt kategorisi bir bütün olarak düşünüldüğünde, Sabancı'nın diğerleri için ilham kaynağı olduğunu direkt olarak ifade eden yazarlar da olmuştur. Örneğin Akyol (12 Nisan 2004), Anadolu'daki binlerce KOBİ'nin Sabancı'dan ilham aldığını, Mengi (11 Nisan 2004) ise işadaminin, yapıcı muhalefet anlayışıyla siyasiler için bir ilham kaynağı olduğunu belirtmiştir. Aksoy (2009) da, aşağıdaki ifadeleriyle ünlü işadaminin diğerleri için ilham kaynağı olma özelliğini çok güzel bir şekilde ifade etmiştir:

Elbette her şirketin vizyon, misyon ve değerleri olması gerekir. Bunlar bir şirkete yön gösteren kılavuzlardır. Ama çalışanların bunları sahiplenmesi, ancak liderin yapaylıktan arınmasıyla mümkündür. Bir liderin kendi görüşünü benimsetmesinin en etkin yolu, fikirlerini öykülerle anlatmasıdır. Mantık ve kanıtlar öyküleri destekler nitelikte olmalıdır. Sakıp Sabancı, hepimizin tanıdığı müthiş öykü anlatıcılardan birisiydi. Her zaman pamuk işçisi Hacı Ömer'in oğlu olmakla iftihar eder, babasının iş bulmak için Adana'ya yürüyerek 9 günde gitmesini her fırsatta anlatırdı. Kendine has üslubuyla, her konuda anlatacak bir öyküsü olurdu. Bugün Sakıp Bey'in yaptığı işlerin bazılarını unutabiliriz, ama onun anlattığı öyküleri ne zaman hatırlasak, yüzümüzde bir sıcaklık ve gülümseme oluşur. Sakıp Bey, anlattığı öykülerle coşkusunu aktarır, ilham verirdi. Onu dinlediğimiz zaman anlattığı öyküde kendimizi bulur ve 'ben de yapabilirim' hissine kapılırdık.

Yenilikçi ve Yaratıcı: Sabancı hem yenilikçi hem de yaratıcıdır:

(Sabancı) Yeniliğe açıktı ve dünya ile entegrasyonun Türk ekonomisi için gerekli olduğuna inanıyordu (Dalgıç, 12 Nisan 2004).

Turgut Özal'ın siyasette temsil ettiği anlayışın iş dünyasındaki simetrisiydi sanki Sakıp Sabancı; hep yeniliğe açık, hep ülkesinin önünü açmaktan ve birlikte refaha ulaşmaktan yana oldu (Koru, 12 Nisan 2004).

Sakıp Bey, diğer bir müstesna özellik olarak, liderlik ruhuna ve yaratıcı zekâya sahipti. Pek çok projeyi ilk düşünen kendisidir. Lastik sanayiine girmeye bazı teknokratlar itiraz ettiği halde o karar vermiş ve Lassa'yı yaratmıştır (Akyol, 12 Nisan 2004).

Ünlü işadamı, diğer yandan yeni yol ve yöntemleri uygulamayı denemekte, risk almaktan çekinmemektedir. Eski problemlerin yeni yöntemlerle çözülmesini teşvik etmekte, sorunların çözümünde farklı bakış açıları aramaktadır:

Sakıp Bey iyi bir girişimci idi. Risk almaktan çekinmedi ve çok alanda yaptığı yatırımlarda bu niteliğini korudu. Girişimciliğin en önemli özelliklerinden birisi olan öncülük, ilk olmak ve denenmemiş deneme cesaretini göstermek, Sakıp Bey'in iş yaşamında fazlasıyla görülür (Dalgıç, 12 Nisan 2004).

(Sabancı) Başka bazı rakiplerinden farklı olarak, rekabetçi bir ortamda Grubunun daha fazla büyümesini getirecek yatırım alanlarına ilgi göstermekteydi. Yerliliği ağır basan, ama gerekiyorsa yabancılara açılmayı da bilen kendine özgü bir yatırım anlayışını başarıyla uyguladı (Koru, 12 Nisan 2004).

Sabancı'nın üretim anlayışı ve üretim politikası kendisini, benzeri büyük gruplardan, örneğin Koçlardan kalın çizgilerle ayırır. Sabancı, üretim anlayışını ithal ikameci büyüme mantığı üzerine kurmamıştı. İç piyasayı hedefleyen emek yoğun üretim geleneğini tersine çevirmiş, teknoloji transferi ve üretimi üzerine kurulu, ihracatı merkeze alan üretim politikasıyla bir model oluşturmuştu (Bayramoğlu, 13 Nisan 2004).

Sakıp Sabancı bende hep şu duyguyu yarattı: Sınıfının çıkarları ile bağlı olduğu toprağın çıkarlarının çelişkileri arasında; aklını, duygularını, düşüncelerini yeni boyutlara taşıyabilme çabası (Talu, 11 Nisan 2004).

Akdoğan (11 Nisan 2004) ise, 'O hem gelenekçi hem modern biriydi. O hem geçmişini taze tutmaya çalışan, hem de geleceği yeniliklerle kuran biriydi.' diyerek Sabancı'nın yenilikçilik ile gelenekçiliği başarılı bir şekilde sentezlediğine dikkat çekmiştir.

Değişim Ajanı: Bu kavramla ilgili Sabancı'nın en çok vurgulanan yönü, işadamlarına yönelik toplumda var olan olumsuz algıların kırılmasına ve 'işadamı' kavramının pozitif bir içerikle doldurulmasına öncülük etmesi olmuştur:

...Sakıp Sabancı, Türkiye'de işadamı profilini/karikatürünü değiştiren kişidir. Yetmişli yıllarda mizah dergilerinde resmedilen (işçi düşmanı-gaddar ve ağzında puroyla eğlence düşküni) patron tiplmesi seksenlerde ciddi değişim gösterdi. Tabii ki seksenlerin dünyasında kahramanlık müessesesi Che'den Rambo'ya geçti, ama ülkemizde işadamlarının toplum yararına çalışan bir kişi olarak resmedilmesinde kendisinin yine de önemli payı olduğunu düşünürüm (Borça, 1 Kasım 2008).

Sakıp Sabancı, Ali Koçman ve Üzeyir Garih gibi diğer medyatik işadamlarıyla birlikte o dönemin ekonomik dönüşümüne denk düşen bir imaj dönüşümünü gerçekleştirdiler. Patron karikatürünün sert çizgilerini yumuşatmanın ötesinde, her konuda fikri sorulan gündem tanımlayıcılar arasına katıldılar. Erol Toy'un İmparator'undaki acımasız kapitalistten Sabancı'nın kitaplarında ve röportajlarında çizip tanıttığı insancıl kapitaliste geçiş 20. yüzyıl Türkiye'sinin tarihini yazanların gözünden kaçmayacaktır (Şahin, 11 Nisan 2004).

Adaklı (2001: 257) ise, Sabancı'nın işadamı imgesinin dönüşümünde oynadığı rolle ilgili daha farklı bir yorumda bulunmaktadır:

İşte Hayatım'ın kapağında yer alan fotoğrafında Sabancı, Turgut Özal'ın ekranlardan gözümüzün içine sokmaya çalıştığı kalemini tutar. Sabancı bu kitapta, yazımızın temel izleklerinden biri olan 'işadamı imgesi'nin dönüşümüyle ilgili çarpıcı bir saptama yapmış: 'Ben hiçbir şey yapmadım ise, 1980'li yıllarda Türkiye'de tek bir şey yaptım: Halka gerçek işadamını sevdirdim. Gerçek sanayiciyi sevimli hale getirdim. Vergisini veren adamın zenginlikten utanmayacağını gösterdim.' (1985: 321) Bu operasyonu Sabancı'nın kendi başına yapmadığını yukarıda sunmaya çalıştığımız tarihsel arkaplan bilgilerinden çıkarabiliriz kuşkusuz ve elbette hegemonik olanı nasıl kullandığına bakarak.

Sabancı'nın, üzerinde en çok durulan özelliklerinden bir diğeri, siyasi söylemlerindeki tutumu olmuştur. O, diğer işadamlarından farklı olarak, konuşulması ve tartışılması tabu olan konularda dahi düşüncelerini açıkça söylemekte, adeta statüko-ya meydan okumaktadır:

...o çok önemli bir öncüydü. Türkiye’de işadamlarının siyasetle ilgilenmelerini, ama kendi pencerelerinden ilgilenmeleri gerektiğini ilk o gösterdi. Önemli bir kapitalistti, ama aynı zamanda devrimci bir demokratı. Fikirlerini açıklamaktan hiç korkmadı. Ülke sorunları hakkında ‘fincancı katırları’nı ürkütme pahasına fikir açıkladı. Belki de bu yüzden ailesi hedef oldu. Ama sonunda farklı bir tarzı kabul ettirdi. TÜSİAD onun sayesinde kimlik, kişilik kazandı (Altaylı, 10 Nisan 2004).

Sabancı’nın ikinci özelliği, birincisinin bir sonucu olarak, siyaset ve ekonomi arasındaki ilişkiyi farklı bir raya oturtması, bu yeni rayı zorlayan işadamlarının ‘duayen’i olmasıydı. Demokrasi ve açık toplum ilkesi ile üretim, refah, zenginleşme arasındaki doğru orantıyı cesurca, riskler alarak ortaya koyan ilk işadamıdır Sakıp Sabancı. Bu tutumu onu elini taşın altına sokmaya itmiş; Kürt meselesi, 28 Şubat ve benzeri konularda aktif kılınıştır. Öylesine ki, ülkede Susurluk çetelerinin at koştuğu, Kürt meselesinde fikir beyan etmenin ‘ölüm nedeni’ olduğu bir dönemde, 1995 yılında hazırladığı Güneydoğu Raporu, ona bir kardeşe mal oldu. Ama hızını kesmedi. Ölene kadar kararlılığını sürdürdü (Bayramoğlu, 13 Nisan 2004).

(Sabancı) Hasta yatağında, Kıbrıs’taki halkoylamasında ‘evet’ verilmesini desteklemek üzere vereceği demecin zamanlamasını düşündüğüne göre, kardeşi Özdemir Sabancı’yı emsali olmayan bir cinayetle kaybetmek gibi ağır bir bedel ödemesine rağmen, son nefesine kadar bu zihniyetle mücadele ettiği anlaşılıyor (Yılmaz, 14 Nisan 2004).

Ünlü işadamı, Cumhuriyet’in yaratmayı öngördüğü yeni burjuvazinin (Duman, 2007: 35) bir temsilcisidir ve bu yeni Türk burjuvazisinde devrim niteliğinde değişimler yaratılmasına öncülük etmiştir:

Sanıyorum, (Sabancı’nın) tüm ağalığına rağmen gösterdiği ‘burjuvallaşma’ çabası, en azından kendisinden başlayarak ve bunu yaymaya uğraşarak gerçekleştirmek istediği, ‘bir nevi burjuva demokratik devrim’di (Talu, 11 Nisan 2004).

Sabancı ayrıca TÜSİAD’da yer alan geleneksel Cumhuriyet burjuvazisinin halktan kopuk, bürokrasiye yakın tavırlarının yumuşatılarak, değişimci ve demokrat bir çizgiye evrilmesinde bir katalizör vazifesi gördü (Yılmaz, 14 Nisan 2004).

Akyol’un (12 Nisan 2006), ‘...üstün başarılarla imza atmış bir sanayici, sanayi alanında bir devrimci...’ diye tanımladığı Sabancı, işadamı-siyasetçi arasındaki ilişkilerin dönüşümünde de önemli bir rol üstlenmiştir:

(Sabancı) Bu modelle gelirini içe kapalı, koruma altında iç piyasa faaliyetlerinden elde eden, bu çerçevede devlet politikalarına bire bir muhtaç ve bağımlı olan üretim anlayışının tersine işaret etmişti. Böylece işadamları ile siyasetçi arasındaki vıcık vıcık ilişkiyi bir anlamda kırmış, üreticiye görece de olsa özerk olma imkânlarının ve zemininin neler olduğunu göstermişti (Bayramoğlu, 13 Nisan 2004).

Sabancı ve şirketlerinin değişime açık yapısı, Kasım 1996 tarihli The Wall Street Journal gazetesinde şu şekilde yer almıştır: ‘Girişimcilerin, hiyerarşik imparatorlukları tek adam prensibiyle yönettikleri bir ülkede Sabancı, Japonlar tarafından geliştirilen ve işçilerin üretim sürecine katılmasını öngören kaizen ya da sürekli ilerleme yaklaşımını uygulamaya koydu.’ Diğer yandan Sabancı’nın, hem sahip olduğu değerleri koruma konusunda hassas davranan bir muhafazakâr, hem de kökten bir değişimci olduğu görüşünü dile getiren yazarlar da olmuştur:

O hem köküne bağlı bir muhafazakâr, hem kökten bir değişimciydi (Akdoğan, 11 Nisan 2004).

Sakıp Sabancı’nın özelliklerini göz önüne alacak olursak aslında kendisinin, geleceğin Türk işadamları kimliğini yansıttığını görmekteyiz. Bir tarafta gelenek ve göreneklere, kültür köklerine bağlılık gibi Anadolu insanının ve Türk halkının tipik özelliklerini taşıyan bir ağabey, diğer tarafta ise son derece modern, tam Batılı bir işadamı portresi çizmektedir. Diğer bir deyişle, iş hayatında ve piyasada Batılı gibi rasyonel davranıp Batılı özelliklerini ön plana çıkarabilen, aile ve toplum hayatında ise manevi ve kültürel özelliklerini ön plana çıkararak Doğulu gibi davranabilen, bu iki kültürü kendi içinde özümseyen bir sentez ortaya çıkarmıştır. Gerek ulusal gerekse uluslararası alanda Sakıp Sabancı’nın bu derece başarılı olmasında bu kimliğin önemli bir katkısı olmuştur (Zaim, 11 Nisan 2004).

(Sabancı) Anadolu’yla İstanbul’u, sermayeyle emeği, devletle toplumu, belki hepsinden önemlisi Doğu’yla Batı’yı birleştirmenin ve bunları birbirinin içinden dönüştürmenin taşıyıcı unsuru oldu. Bu işi, asli sahipleri olan politikacılardan çok daha iyi yaptı (Kahraman, 12 Nisan 2004).

Yazarların dillendirdikleri bu son görüşleri, bir de Göka’nın (2009: 131) perspektifinden değerlendirmekte yarar vardır. Yazara göre, ‘nerede yenileşmeci olacağını, nerede köklerine bağlı kalacağını ayarlayabilme becerisine sahip bir Türk lider, karizmatik atıflar için çok güçlü bir adaydır.’ Buna göre hem Türk gelenek ve

göreneklerine bağlı kalmayı, hem de çağın gerektirdiği değişimlere ayak uydurmayı başarmış bir Sabancı'ya toplumun birtakım karizmatik özellikler bahsetmiş olması normal karşılanabilir. Nitekim bizim çalışmamızda da, Sabancı'nın dönüşümcü liderlik davranışlarından en yüksek düzeyde algılanan boyut karizma olmuştur.

Yukarıda aktardığımız görüşler, ayrıca Kozan ve İlt'er'in (1994) söyledikleri ile de örtüşmektedir. Yazarlara göre, Türkiye'de geleneksel değerlerin üzerine Batı teknolojisi, kurum ve yaklaşımları benimsenmiştir, dolayısıyla Türkiye'nin Doğu ve Batı'nın bir karışımını temsil ettiğini söylemek mümkündür (Sümer, 2000: 82). Acuner ve İlhan (2003: 534) da çalışmalarında, Türk toplumunun modernliğin, gelenekselliğin ve İslam'ın öğelerine sahip Doğu ve Batı'nın zıtlıklarını ve kombinasyonlarını bünyesinde barındırdığını belirtmişlerdir.

Koç ve Mentör: Sabancı, diğerleri için iyi bir danışman, iyi bir öğretmendir. O, deneyimlerini başkalarına aktararak yeni öğrenme fırsatları yaratmakta, diğerlerinin eğitim ve gelişim süreçlerine rehberlik etmektedir:

'Jak Kamhi'nin, meslek kuruluşlarında üst göreve seçilen genç bir işinsanına, halkla ilişkiler konusunda 'git Sakıp Bey'e danış', dediğini de biliyorum.' (Devrim, 13 Nisan 2004)

(Sabancı) Hayatını kitaplara döktü, bu da Batılı bir anlayıştı. 'Söz uçar yazı kalır' sözünü unutmadı. Kitap yazdı, başkaları gibi konuşmakla yetinmedi. Bildiklerini, öğrendiklerini, yaşadıklarını başkalarıyla bölüştü. Çok da iyi etti, başarılı bir işadammın öyküsünü herkes okuyabildi. Genç kuşaklar, başka sanayiciler, işadamları bunu okuyarak onun önemli deneyimlerinden yararlandılar (Hızlan, 11 Nisan 2004).

Sakıp Sabancı, 'İşte Hayatım', 'Para Başarının Mükâfatıdır', 'Gönül Galerimden', 'Rusya'dan Amerika'ya Gezdiklerim Gördüklerim', 'Ücret Pazarlığı mı, Koyun Pazarlığı mı?', 'Gelişen ve Değişen Türkiye', 'Daha Fazla İş Daha Fazla Aş', 'Doğu Anadolu Raporu', 'Bıraktığım Yerden Hayatım' gibi birçok eser ortaya koyarak birikimlerini ve tecrübelerini de geniş kitlelere aktarmıştır (Zaim, 11 Nisan 2004).

Güler Sabancı, bir röportajında amcasıyla ilgili görüşlerini şöyle dile getirmiştir (Kadak, 5 Aralık 2006): 'Kendisi benim mentörüm, patronum ve

dostumdu. Ama onu kaybettikten sonra ondan ne kadar çok şey öğrendiğimi daha iyi anladım. Bugün geldiğim yerde Sakıp amcamın çok büyük rolü var.’ Bazı yazarlar ise, Sabancı’ya atfedilen öğreticilik ve yol göstericilik rollerinin tartışmaya açık bir husus olduğunu öne sürmüşlerdir:

80’lerin neo-liberal politikalarının kültürel alandaki karşılığı, küreselleşme söylemidir. Sabancı’nın içinden konuştuğu bu söylem, özellikle 1998 tarihinde yayınladığı ‘Başarı Şimdi Aslanın Ağzında’ adlı kitabında belirgindir. ‘Öğütçü’ ya da ‘başarıya giden yollar’ kategorisine giren bu kitapta Sabancı, olabildiğince şematik ve apaçık çelişkilerle dolu ifadeleri kullanmaktadır. Salih Memecan’ın Sabancı karikatürleriyle görselleştirilen kitapta yabancı dil bilmenin, dünya ölçeğinde düşünmenin, çok-kültürlülüğün (Sabancı, 1999: 180), projeciliğin nimetleri sayılırken; fizibilite, strateji, bilimsellik, verimlilik, serbest piyasa ekonomisi, düzenleyici devlet, devletin piyasadan elini çekmesi, teknolojik yenilikler, risk alma, uzmanlaşma vb. gibi teknik terimlerin altı çizilmektedir. Bunların karşısında ise din ve inanç, atalar/kök (38), aile (40-44), gelenekler, müesseseseleşmek ama KİT’leşmemek (115) gibi bir çeşit dengeleme işlevini gören ortak duyuşsal temalar yer almaktadır. Sabancı’nın bu kitaptaki dili ve üslubu, genel olarak bakıldığında günümüzde para kazanmanın güçleştiği, ama bunun akılcı davranışlarla-yani Sabancı’nın öğütlerine uyarak-başarılabileceği fikrini işlemektedir. Olabildiğince klişeleşmiş bir dilin kullanıldığı kitapta sıklıkla şöyle cümlelere rastlanıyor: ‘devleti hortumlamayın’, ‘işinizi evinize, evinizi işinize taşımayın’, ‘çalışma arkadaşlarınızı özenle seçin’, ‘kefenin cebi yok’, ‘arkanızda eser bırakın’, ‘para her şey değildir’... Aslında ‘hayatta başarılı olma’nın sırlarını açıklar gözükken Sabancı’nın kullandığı dil, ortak duyuşsal kalıpların bir kolajından ibarettir ve açıkladığı sırlar, esaslı başka sırları maskeleymektedir: Hayatta ‘başarılı’ olmak, bir başka deyişle Sabancı olmak için, daha çok sömürmelisiniz... (Adaklı, 2001: 260)

Televizyon ekranlarında sıkça karşımıza çıkan ‘Sakıp Ağa’nın anlattığı her hikâyenin, verdiği her öğüdün, açıkladığı her düşüncenin aynı derecede değerli ve yol gösterici olduğunu herhalde hiçbirimiz iddia edemeyiz (Bumin, 13 Nisan 2004).

İletişim Uzmanı: Bu kavram çerçevesinde Sabancı’nın en çok vurgulanan iki yönü, başarılı halkla ilişkiler çalışmaları ve medyayı etkili bir şekilde kullanması olmuştur:

(Sabancı) (bence) halkla ilişkiler dâhisiydi... (Cıvaoğlu, 11 Nisan 2004)

(Sabancı'yla) ...yıllar boyunca, iş ve yönetim konferanslarında, eğitim toplantılarında, televizyon programlarında yüz yüze sohbet etme imkânı bulduk. Ayrıca herkes gibi kendisini 'halkla ilişkilerin bir duayeni' olarak basında ve günlük hayatta takip ettim (İzmirli, 13 Nisan 2004).

(Sabancı) Medyada görünmeyi çok seviyordu, ama medya patronu olma önerilerine hiçbir zaman yüz vermedi. Çünkü şu haliyle tüm medyaların kendisine ait olduğunu biliyordu. Onları nasıl kullanacağını biliyordu. Kendisinin SA damgalı yürüyen bir reklam panosu olduğunu biliyordu. Bu şekilde kullanımın, medyayı bir infaz ve şantaj aleti olarak kullanmaktan daha etkili olduğunu biliyordu... (Şahin, 11 Nisan 2004)

Elbet şirket bilançolarının tek tek incelenmesi sonucunda oluşmadı bu gönüllerde aklanma durumu. Vakıflar, okullar, yurtlar, hastaneler, bağışlar, burslar falan da etkili olmuştur tabii, ama esas neden, insana 40 yıllık arkadaşymış gibi sırtına vurup 'N'aber Ağam?' diyebileceği duygusunu vermiş olmasıydı bence. Herkesin akrabası gibiydi (Suda, 13 Nisan 2004).

Her gazetecinin yaşamında biraz Sakıp Sabancı vardır. Medyatik kişiliği nedeniyle vazgeçilmesi zor bir haber ve röportaj kaynağıydı (Pekşen, 11 Nisan 2004).

(Sabancı'nın) Halka yakınlığının sırrı, gazetecilerle yürüttüğü seviyeli, dengeli ve şeffaf iletişim stratejisinde saklıydı (Bozkurt, 11 Nisan 2009).

Kibar (22 Şubat 2002) da, ünlü işadammının 'halkla ilişkilerin sihirli değneğini beceriyle kullanarak gönüllerde taht kurmayı başardığını, hâlâ babadan kalma yöntemlerle devam eden, her konuda ben bilirim diyen diğer büyük patronlara nazaran çok daha fazla tanındığını ve beğenildiğini' dile getirmektedir. Demirok (19 Mart 2009) ise, Sabancı'nın başarılı kamuoyu çalışmalarıyla, şirketini kendi kişiliğiyle bütünleştirmeyi başardığına dikkat çekmektedir: 'Bizde şirket imajını bir 'kişilik figürüyle' pekiştirmeyi ilk keşfeden galiba odur. Nitekim kendisine Amerikalı imaj uzmanlarının şunu söyledikleri rivayet edilir: 'Uyguladığınız yöntem o kadar harika ki, kendinizi sürekli kamuoyuna taşımakla kurumunuz için inanılmaz bir imaj yaratıyorsunuz.' Gerçekten rahmetli 'Sakıp Ağa' bu işi büyük bir ustalıkla becerdi, bugün bile belleğimizden silinmeyen 'pozitif şirket imajı'nın temellerini atmış oldu.' Diğer yandan, Sabancı'nın aşırı medyatikliğine, halkla ilişkiler çalışmaları kapsamında yürüttüğü faaliyetlere ve konuşmalarında kullandığı üsluba

eleştirel bakan yazarlar da vardır. Şahin (11 Nisan 2004), ‘Kimi çevreler bunu yadırgar, bu kadar zengin bir insanın kendisini medyada bu şekilde teşhir etmesini uygun bulmazdı’ diyerek bu durumu yumuşak bir üslupla dile getirmiştir. Mağden ve Türker’in kullandıkları üslup ise çok daha serttir:

Gittiği her yeri bir kavramsal sanat gösterisine dönüştürür Sakıp Sabancı. Onun için de her yere davet edilir. O da koşturur da koşturur. Kan içip kızılılık kokteyli diyerek. Daima gülümseyerek, gülümseyerek, gülümseyerek (Mağden, 16 Nisan 2000).

Sakıp Sabancı hakkında uzun uzun düşünmeden bu memleketin popüler kültür örüntüsü üstüne hiçbir fikir inşa edemeyiz. Onun konuşma üslubu; her kelimenin üstünde tepinerek tuhaf, benzersiz bir deklamasyonla parlatılmış hitabeti, başarılı bir imge çalışmasıdır. Öncelikle kitesinin yüzünde bir gülümseme oluşturmayı amaçlar. Onun ısrarlı köylü taklidi zamanla insanda mide ekşimesi yaratsa da, seyrinden kopmak kolay değildir. İsmail Dümbüllü’nün kavuğu elden ele gezedursun, Sakıp Ağa meddah oyunuyla, bütün toplumu hipnotize edebilecek güce sahip en büyük halk sanatçısı unvanına da adaydır. Karagöz’den esintiler taşısa da karşısındakilerle itişmeye yanaşmaz (Türker, 21 Nisan 2003).

Ünlü işadamı, yeni ilişkiler kurma ve mevcut ilişkileri geliştirmede ustadır. Proaktif bir iletişim tarzını benimsemektedir. Nitekim Ali Saydam da Sabancı’yı ‘ilişki ve iletişim yönetiminin doğal gurusu’ şeklinde nitelemekte (Devrim, 13 Nisan 2004), bir yazısında ise onun ‘Sabancı markasını holdingler arası itibar yarışında yıllardır bir numarada tutmayı başardığını ve ‘doğal bir iletişim gurusu’ olarak tarihe geçtiğini’ belirtmektedir (Saydam, 16 Mayıs 2004):

Sakıp Sabancı’nın bir başka boyutu ise siyasilerle, sanatçılarla, sporcularla, yani toplumun değişik kesimlerinden farklı dünya görüşüne sahip insanlarla karizmatik kişiliği ve esprili tarzıyla kolaylıkla iletişim kurabilmesidir (Zaim, 11 Nisan 2004).

Tam bir Batılı gibi yetiştirilen Eczacıbaşı’nın başlattığı hayalleri zorlayan düzeydeki proje, bir köylü çocuğu olarak dünyaya gelen, tanıdık-tanımadık herkesle birinci dakikada sıcak ilişki kurmayı başaran Kayserili Sakıp Ağa sayesinde bitirilebilecek (Tamer, 13 Nisan 2004).

Bir şirkette, özellikle büyük şirketlerde, mesela topluluklarda iki ana işlev vardır. Bunlardan birincisi ‘ilişkiler’ (relations), ikincisi ‘faaliyetler’ (operations) dir. Sakıp Bey, bu tasnife göre, Sabancı Grubu’nda ‘faaliyetler baş yöneticisi’ değil, ‘ilişkiler baş yöneticisi’ydi. Böyle

bir Grup'ta tanzim edilmesi gereken ilişkileri şöylece sıralayabiliriz. a) aile içi ilişkiler, b) aile-üst yönetim ilişkileri, c) devlet ve yerel yönetim ilişkileri, d) yabancı ortaklarla ilişkiler, e) halkla ilişkiler. Sabancı Grubu, yerrince uzun süredir işlerini başarıyla götürüyor. Bu başarıda Sakıp Bey'in ilişkileri yönetmede gösterdiği becerinin çok büyük payı vardır. Aksi olsaydı, Grup çoktan dağılırdı (Cansen, 14 Nisan 2004).

Sakıp Sabancı'nın o ünlü Adanalı 'Sakıp Ağa' imajı dışında bir başka tarafı vardı. Tüm zorlukları aşan, itirazcılarını ikna eden, sert muhalifleri yumuşatıp kendine bağlayıveren, en kritik görüşmelerde insanları teshir edip susturan sihirli bir özellik! (Demirok, 12 Nisan 2008)³⁰

Bazı yazarlar ise, Sabancı'nın kendine has üslubuna ve halkın anlayabileceği bir dille konuşmasına dikkat çekmişlerdir:

(Sakıp Ağa) Küçükle küçük, büyükle büyük idi. Muhatabına 'ağam' demesi, Kayseri asıllı iş adamının gönlüne Adana'dan naksettiği bir güzelliştir. Eski Adana'da 'ağam' gibi, 'ciğerim' gibi nefis hitap şekilleri vardır ki dildeki akide şekeri nefasetindeydi. 'Ağam', küçüğe 'aziz kardeşim', büyüğe 'canım ağabeyim' demektir (Er, 12 Nisan 2004).

Sakıp Sabancı sadece mahalli şive konuşmakla yetinmedi; halkın anlayabileceği dille konuştu (Alkan, 19 Nisan 2004).

Güçlendirme ve Yetkilendirme: Sabancı astlarına inisiyatif vermekte ve onları desteklemektedir:

Onun bence son ve büyük yapıtı, Güler Sabancı'yla birlikte oluşturduğu Sabancı Üniversitesi'dir. Süreci, kendisinden sonra gelen kuşağın üyesi Güler Sabancı'ya emanet etmesi ve her iki kişinin de başından beri işlerin akademik profesyonellik dışına taşmamasına gösterdiği olağanüstü duyarlılık, Türk burjuvazisinin mevcut konumunun ilk günden beri bizzat tanıdığı olduğum en önemli göstergesidir (Kahraman, 12 Nisan 2004).

³⁰ Baltaş-Baltaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık şirketinin yaptığı bir araştırmaya göre, 'Son beş yılda öncelik kazanan liderlik davranışları nedir' sorusuna cevap aranmış, verilen yanıtlar arasında 'değişimi yönetmek', 'ilişki kurmak ve sürdürmek' ve 'çalışanlara önderlik etmek' öne çıkmıştır. Baltaş buradan hareketle, dünyanın her yerinde yöneticinin çalışanlarıyla kurduğu ilişkinin kalitesinin önem taşıdığını, ancak 'ilişki kurmak ve sürdürmek' seçeneğinin büyük ilgi görmesinin, Türklere özgü bir davranış modelini ortaya koyduğunu ileri sürmektedir. Baltaş ayrıca 'Türk kültürü ilişki odaklı olduğu için bu konu daha da önem taşıyor. Anglo-sakson kültürünün 'başarı' odaklı, Türk kültürünün ise 'ilişki' odaklı olduğu ortaya çıkıyor. Bu nedenle Anglo-sakson kültürünün çözümleriyle Türkiye'de yöneticilik yapmak, 'Müslüman mahallesinde salyangoz satmaya benziyor' demektir (KobiFinans Dergisi, 'Türkler İşyerinde Yöneticilerinden Neler Bekliyor?'). Bu bağlamda Sabancı'nın, yazarlar tarafından da sıkça vurgulanan 'ilişki kurma ve sürdürme' konusundaki becerilerinin, onun toplumda başarılı bir lider olarak algılanmasına katkıda bulunduğu söylenebilir.

(Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı ve Sakıp Sabancı) ...bulup yetiştirdikleri genç insanlara şirketlerini teslim etmişler ve 'yönetici'nin ille devlet bürokratu olması gerekmediğini de göstermişlerdir bu topluma (Barlas, 8 Nisan 2005).

Sabancı Holding eski İK Müdürü Rıdvan Yirmibeşoğlu da bir röportajında, Sabancı'nın işi sahibine teslim ettikten sonra ona tamamıyla güvendiğini belirtmiştir (İhsan, 28 Şubat 2005). Bir anlamda Sabancı, diğerlerinin kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve onları kabiliyetlerini kullanmaları yönünde cesaretlendirmektedir:

Her yıl, yılda iki kez yapılan TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi toplantılarında muhakkak Sakıp Sabancı'nın yanına gidip hatırını sorardım. Beni görünce samimi ve mütevazı tavrı ile elimden tutar, koluma girer, 'Bülent Bey anlat bakalım, bu sefer yine ne buldun?' der ve yaptıklarımı anlatmamı isterdi. Beni dinlemesi, yaptığım işleri övmesi, beni yüreklendirir, motive ederdi (Şenver, 13 Nisan 2004).

Söylemleri tipik Sakıp Sabancı'yı ele veriyor. Ülkesini seven, daha iyi bir Türkiye özleyen, bunun için varıyla yoğunla çaba gösteren, bu hedefe koşanları yüreklendiren, onlara önderlik eden (Önen, 20 Nisan 2004).

Bazzal (1 Şubat 2005), Sabancı'nın, Holding'deki yetkilerini devretmesine karşın görevini devretmemesinin, 2004'teki ani vefatından sonra Holding'den kopmalara yol açtığını belirtmektedir:

Kimi liderler ise yetkilerini devrediyor, karar mekanizmasından çekiliyorlar. İşleri yönetim kurulu ve CEO'ya bırakıyorlar, ama yönetim kurulu başkanlığını yürütmeyi sürdürüyorlar. Rahmetli Sakıp Sabancı bunun iyi bir örneği idi. Sakıp Sabancı vefatına dek görevini devretmedi. Sakıp Bey'i kaybettikten sonra aile içinde yönetim kurulu başkanının seçimi, şirketin yeni organizasyonu gibi konularda farklı fikirler ortaya atıldı ve tartışmalar çıktı. Ali Sabancı ve Ömer Sabancı gibi genç neslin bazı temsilcileri gruptan ayrıldılar.

Yönetim danışmanı Ulaş Bıçakçı da, Sabancı'nın vefatı sonrası Holding'de yaşanan kopuşları, ünlü işadınının sağlığında kurumda kurduğu aşırı otoriteye ve sorumluluğu zamanında devretmemiş olmasına bağlamaktadır:

Değişen koşullar nedeniyle özellikle büyük şirketlerin önemli bir sınav içinde olduğunu belirten Bıçakçı, 'Şimdilik bu sınavdan sadece Koç Holding başarıyla geçebildi' diyor.

Atılan tüm adımlar göz önüne alındığında en az yanlış yapan kurum olarak karşımıza Koç Holding'in çıktığına işaret eden Bıçakçı, sık sık kıyaslama yapılan Sabancı Holding ile aynı hatalara düşmediğine işaret ediyor. Bugün Sabancı Holding'de aile içinden kopmalar yaşandığına dikkat çeken Bıçakçı, bunun nedenini 'Her şeyi kontrol altında tutma isteği yüzünden Sakıp Sabancı hayattayken kurumda öyle bir etkinlik kurmuştu ki, başka kimsenin söz hakkı yoktu' şeklinde açıklıyor. Koç örneğinde ise Rahmi Koç'un sorumluluğu başkalarına devretme becerisini gösterip çıktığı dünya turunda aylarca şirketten uzak kalmasına karşın, Sabancı'nın sağlığında şirketten uzak kaldığının hiç görülmediğine işaret ediyor. Yapılabilecek en büyük yanlışlardan birinin şirketteki diğer profesyoneller ve aile bireyleri üzerinde bir ezilmişlik hissi yaratmak olduğunu söyleyen Bıçakçı, 'Ali Sabancı'nın kendi yolunu çizmesinin ardında da 'Bugüne kadar ortaya çıkamadım, bugün çıkıyorum' tepkisinin yattığına işaret ediyor (Çağlayan, 9 Aralık 2006).

Bıçakçı'nın bu argümanları, Paşa'nın (2000: 238), Türk kültüründeki güç aralığının, lider davranışlarına güçlü bir şekilde yansıdığı, dolayısıyla Türk kültüründe takip ve kontrolün ayrı bir lider davranışı olarak belirlediğini ileri sürdüğü görüşleriyle de örtüşmektedir. Diğer yandan Bass (1998: 170), bir dönüşümcü liderin direktifçi veya katılımcı, otoriter veya demokratik olabileceğini belirtmektedir. Örneğin yazara göre Nelson Mandela, 'Geçmişini unut' derken direktifçi ve dönüşümcüydü. O, açık ve birden çok ırkın katıldığı müzakereleri desteklediği ve bizzat onlara katıldığı zaman katılımcı ve dönüşümcüydü. Oyları karşılığında Siyahlara daha iyi barınma koşulları sağlayacağına dair söz verdiğinde direktifçi ve etkileşimci, Beyaz azınlıkla gücü paylaşma konusunda karşılıklı anlaşmaya vardığında ise katılımcı ve etkileşimciydi. Yani aynı lider, hem direktifçi hem de katılımcı olabileceği gibi, hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik davranışı sergileyebilir. Dolayısıyla Sabancı'nın, Bıçakçı'nın sözünü ettiği kurumu üzerindeki otoriter tavrının, dönüşümcü liderliğinin güçlendirme ve yetkilendirme boyutunu gölgeleyen bir etkisinden söz edilebilir, ancak bu boyutu tümüyle ortadan kaldırmadığı da rahatlıkla söylenebilir.

Buna göre, dönüşümcü liderliğe ilişkin oluşturulan kategoriler esas alınarak SHY'de yapılan kodlamalar dikkate alındığında, diğerlerinin Sabancı'yı sırasıyla karizma, ilham kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi ve entelektüel uyarım boyutlarında bir dönüşümcü lider olarak algıladıklarını söylemek mümkündür. Gene

sırasıyla karizma, bireyselleştirilmiş ilgi, ilham kaynağı olma ve entelektüel uyarım boyutlarında, göz ardı edilmemesi gereken düzeyde olumsuz bir algının olduğunu da burada özellikle vurgulamamız gerekir. Ancak sayı olarak bu algılar, olumu algılara göre çok daha düşüktür, dolayısıyla yazarların çoğunluğunun Sabancı'yı bir dönüşümcü lider olarak algıladıkları yönünde bir saptama yapılabilir.

Soru 5. Sabancı'nın kendi etkileşimci liderliğini algılaması, diğerlerinin onun etkileşimci liderliğini algılamaları ile örtüşmekte midir?

Sabancı'nın kendini sırasıyla koşullu ödüllendirme ve istisnalarla aktif yönetim boyutlarında bir etkileşimci lider olarak algıladığı, diğerlerinin onu etkileşimci lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin ise herhangi bir bulgu elde edilemediği yukarıda belirtilmişti. Dolayısıyla bu sorunun yanıtı, Sabancı'nın kendi etkileşimci liderliğini algılaması, diğerlerinin onun etkileşimci liderliğini algılamaları ile örtüşmemektedir, şeklindedir.

Soru 6. Sabancı'nın kendi dönüşümcü liderliğini algılaması, diğerlerinin onun dönüşümcü liderliğini algılamaları ile örtüşmekte midir?

Sabancı'nın kendini sırasıyla karizma, ilham kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi ve entelektüel uyarım boyutlarında bir dönüşümcü lider olarak algıladığı gene yukarıda belirtilmişti. Şaşırtıcı bir şekilde, diğerlerinin ünlü işadınının dönüşümcü liderliğini algılamaları da boyutlar itibariyle aynı doğrultudadır. Burada bazı yazarların, Sabancı'nın dönüşümcü liderliğine ilişkin gözardı edilmemesi gereken düzeyde bazı olumsuz algılara sahip olduklarının da not edilmesi gerekir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bass ve Steidlmeier'in da belirttikleri gibi, aslında liderlerin birçoğu hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik davranışları sergilerler. Buna göre liderlik literatüründe, ağırlıklı olarak etkileşimci liderlik davranışlarını sergileyen liderler etkileşimci, dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileyen liderler ise dönüşümcü liderler olarak nitelendirilirler.

Diğer yandan, verilerin analizi sonucu ulaşılan bulgular, Sabancı'nın kendini koşullu ödüllendirme ve istisnalarla aktif yönetim boyutlarında bir etkileşimci lider olarak algıladığı; diğerlerinin ise onu bir etkileşimci lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin herhangi bir bulgu elde edilemediği yönündedir. Dönüşümcü liderlik açısından duruma bakıldığında ise, Sabancı'nın kendini karizma, ilham kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi ve entelektüel uyarım boyutlarında; diğerlerinin de onu (bazı olumsuz algıların da olmasına karşın) aynı boyutlar paralelinde bir dönüşümcü lider olarak algıladıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bass ve Steidlmeier'in görüşleri ışığında, Sabancı'nın kendi etkileşimci ve dönüşümcü liderliğine ilişkin algılamaları ve diğerlerinin onun etkileşimci ve dönüşümcü liderliğine ilişkin algılamalarına bir bütün olarak bakıldığında, ünlü işadınının daha çok bir dönüşümcü lider olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Diğer değişkenler sabit tutulduğunda, dönüşümcü liderliğin bir işletmenin başarısında ne denli önemli olduğu daha önce vurgulanmıştı. Bu çalışmanın sonucu olarak denilebilir ki Sabancı, vizyonu, cesur yaklaşımları, çalışma azmi ve insan kaynaklarına verdiği değer ile, bölgesel bir grubu önce Türkiye'nin en büyük iki grubundan biri haline getirmeyi, ardından dört kıtaya yayılmış fabrikaları ve yabancı ortaklıklarıyla Sabancı Grubu'nu bir dünya oyuncusu yapmayı başarmış bir Türk dönüşümcü liderdir. Bu bağlamda gelişmek, büyümek ve geleceğe daha güvenli olarak bakmak isteyen işletmelerin – tıpkı Sabancı örneğinde olduğu gibi – dönüşümcü liderliğe önem vermelerinin gerekliliği bir kez daha ortaya çıkmıştır, denilebilir.

Ayrıca, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik konusunda nitel bir yöntem olan içerik analizinden yararlanılarak yapılan ilk çalışma olması yönüyle de çalışmanın Türk örgüt ve yönetim literatürüne bir katkıda bulunması umulmaktadır.

Araştırmanın önerileri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

a) Sabancı'yı yakından tanıyan kişilerle yapılan mülakatlar, anket çalışmaları, daha geniş çaplı yazılı ve görsel materyallerin toplanması gibi çeşitli veri toplama teknikleri kullanılarak elde edilecek zengin verilerle ünlü işadammının liderliği daha kapsamlı ve derinlemesine incelenebilir.

b) Sabancı'nın liderlik özellik ve davranışlarının diğer liderlik yaklaşımları açısından analizi de ayrı bir araştırmanın konusu olabilir. Örneğin, Türk kültürüne özgü babacan liderlik tarzlarını da³¹ içeren ölçeklerden yararlanılarak ünlü işadammının liderliği incelemeye tabi tutulabilir.

c) Bazı sosyal bilimciler, insan davranışını konu edinen araştırmaların süreci de dikkate alması ve süreç içindeki davranışların nasıl biçimlendiğini incelemesi gerektiğini ifade etmişlerdir³². Bu araştırmada Sabancı'nın liderlik davranışları, onun yaşam evrelerine göre analiz edilmemiştir. Bu bağlamda Sabancı ile ilgili ileride yapılacak olan çalışmalarda onun yaşam evrelerinin de dikkate alınması daha yararlı olacaktır.

³¹ Nitekim Sabancı'nın vefatı sonrası kendilerine uzatılan mikrofonlara, 'Babamızı kaybettik aslında' şeklinde cevap veren, duygularını bu şekilde ifade eden kişiler olmuştur (TRT Televizyonu, 12 Nisan 2004 ve 13 Nisan 2004).

³² Yıldırım ve Şimşek, 2003: s. 17

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik*. Çeviren Ozaner, P. Bursa: Alteo Yayıncılık.

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi.

Akgündüz, A. (1998). *Lider Yöneticinin El Kitabı*. İstanbul: Genç Beyin Yayınları.

Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Arıkan, R. (2005). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Bali, R. N. (2002). *Tarz-ı Hayat'tan Life Style'a*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Baltaş, A. (2000). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. in: Clawson, J. G. (2003). *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*. New Jersey: Prentice Hall.

Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.

Bennis, W. (1999). *Bir Lider Olabilmek*. Çeviren Teksöz, U. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bennis, W. & Nanus, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row, Publishers.

Bennis, W. & Nanus B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row, Publishers. in: Clawson, J. G. (2003). *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*. New Jersey: Prentice Hall.

Bilgin, N. (2000). *İçerik Analizi*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.

Budak, G. (2003). *Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Burns, J. M. (1979). *Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Clawson, J. G. (2003). *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*. New Jersey: Prentice Hall.

Çakırcı, M. A. (2006). *Lider Girişimcinin Yol Haritası*. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Davis, K. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*. Çeviren Tosun, K. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Drucker, P. F. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. Çevirenler Bahçivangil, İ. ve Gorbon, G. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Duverger, M. (1999). *Metodoloji Açısından Sosyal Bilimlere Giriş*. Çeviren Oskay, Ü. Ankara: Bilgi Yayınevi.

Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Genç, N. (1995). *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği, Dorukları Düşleyenlerin Kitabı*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Goleman, D. (1998). *Duygusal Zekâ, Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* İstanbul: Varlık Yayınları.

Gordon, T. (1998). *E.L.E., Etkili Liderlik Eğitimi, Katılımcı Yönetimin Temeli*. Çeviren Aksay, E. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Göka, E. (2009). *Türklerde Liderlik ve Fanatizm*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (1996). *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.

Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaya, Ç. (2002). *Liderler, Liderliğe Giden Yollar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Keçecioğlu, T. (2003). *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

Kıraç, C. (2004). *Anılar Olaylar*. İstanbul: Apa Yayıncılık.

Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1988). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers. in: Clawson, J. G. (2003). *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*. New Jersey: Prentice Hall.

Krippendorff, K. (1985). *Content Analysis, An Introduction to It's Methodology*. Beverly Hills: Sage Publications.

Maxwell, J. C. (1998). *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*. Çeviren Yeniçeri, S. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Mayring, P. (2000). *Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş*. Çeviren Gümüş, A. ve Durgun, M. S. Adana: Baki Kitabevi.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları.

Sabancı, S. (1996). *Doğu Anadolu Ekonomik ve Sosyal Kalkınma Politikaları Raporu*, İstanbul: Graffito A. Ş.

Sabancı, S. (2004a). *...Bıraktığım Yerden Hayatım*. İstanbul: Doğan Kitap.

Sabancı, S. (2004b). *Her Şeyin Başı Sağlık*. İstanbul: Doğan Kitap.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. in: Clawson, J. G. (2003). *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*. New Jersey: Prentice Hall.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.

Şen, A. (2007). *Zirvedeki Yaşamlar*. İstanbul: Yakamoz Yayınları.

Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons. in: Clawson, J. G. (2003). *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*. New Jersey: Prentice Hall.

Usal, A. ve Kuşluyan, Z. (2002). *Davranış Bilimleri, Sosyal Psikoloji*. İzmir: Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi.

Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

MAKALELER

Akoğlan, M. ve Akçay, A. D. (2004). Liderlik Kavramının Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Araştırma: Türkiye’de Yerli ve Yabancı Zincir Otel Genel Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlikle İlgili Algılamalarının Belirlenmesi. *Verimlilik Dergisi*. 2. 85-104.

Arslan, D. A. (2004). Temel Sorunları ve Açılımları ile Sınıf Teorisi, Sınıf Bilinci ve Orta Sınıflar. *Kocaeli Üniversitesi SBE Dergisi*. 2. 126-143.

Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. İçinde: Editör Aycan, Z. *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. 25-53.

Barling, J., Christie, A. & Turner, N. (2008). Pseudo-Transformational Leadership: Towards The Development and Test of A Model. *Journal of Business Ethics*. 81. 851-861.

Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership & Organization Development Journal*. 21(3). 157-161.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*. 18(3). 19-31.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88(2). 207-218.

Berkman, A. Ü. (2009). Türk Yönetim Yazını ve Türkiye’de Yönetim-Örgüt Alanının Gelişimi: 1990 Yılı Sonrası (Nereden Nereye). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 4(1). 13-24.

Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi SBE Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(9). 59-85.

Boyacıgiller, N. A. (2000). Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerinin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler. İçinde: Editör Aycan, Z. *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneğı Yayınları. 3-23.

Börü, D. ve Güneşer, B. (2005). Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 23(1). 135-156.

Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass’s (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 80(4). 468-478.

Casse, P. (1991). Liderlik Öğrenilebilir. *Wordlink*. 3. 46-51. İçinde: Editör Özel, M. (1995). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. Çeviren Özel, M. İstanbul: İz Yayıncılık.

Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*. 16(51). 32-42.

Coad, A. F. & Berry, A. J. (1998). Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership & Organization Development Journal*. 19(3). 164-172.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*. 18(2). 83-98.

Deluga, R. J. (1990). The Effects of Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior. *Basic and Applied Social Psychology*. 11(2). 191-203.

Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim Dergisi*. 19(61). 72-90.

Drucker, P. F. (1987). İşletme Liderinin Esrarengiz Hünerleri. 123-127. İçinde: Editör Drucker, P. F. (2000). *Gelecek İçin Yönetim (1990'lar ve Sonrası)*. Çeviren Üçcan, F. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Duman, M. Z. (2007). Türkiye'de Burjuva Sınıfının Sosyal Profili. *Sosyoekonomi Dergisi*. 1. 34-46.

Erdoğan, M. Y. (2006). Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 7(12). 61-79.

Ergin, C. ve Kozan, M. K. (2004). Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi*. 19(54). 37-51.

Gökçe, O. (1990). İçerik Çözümlemesinin Sosyal Bilimlerdeki Yeri ve Önemi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 7(1-2). 87-99.

Grundstein-Amado, R. (1999). Bilateral Transformational Leadership: An Approach for Fostering Ethical Conduct In Public Service Organizations. *Administration and Society*. 31(2). 247-260.

Güney, S. (2006). Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 13(1). 135-148.

İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 4(7). 99-117.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Validity. *Journal of Applied Psychology*. 89(5). 755-768.

Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 8(2). 729-754.

Koçak, A. ve Arun, Ö. (2006). İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu. *Selçuk İletişim Dergisi*. 4(3). 21-28.

Kotter, J. P. (1999). Değişimin Önünü Açmak. 75-85. İçinde: Editörler Hesselbein, F. ve Cohen, P. M. *Liderden Lidere*. Çeviren Atay, S. İstanbul: MESS Yayınları.

Krishnan, V. R. (2004). Impact of Transformational Leadership on Followers' Influence Strategies. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(1). 58-72.

Lievens, F., Van Geit, P. & Coetsier, P. (1997). Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 6(4). 415-430.

Main, J. (1987). Ayrım Yapabilen Liderler Aranıyor. *Fortune*. 281-291. İçinde: Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.

Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler. *Kamu-İş Dergisi*. 10(2). 153-171.

Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*. 3(4). 207-227.

Paşa, S. F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. İçinde: Editör Aycan, Z. *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. 225-241.

Politis, J. D. (2002). Transformational and Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self-Managed Teams: The Consequences for Performance. *Leadership & Organization Development Journal*. 23(4). 186-197.

Popper, M. & Zakkai, E. (1994). Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance. *Leadership & Organization Development Journal*. 15(6). 3-7.

Price, T. L. (2003). The Ethics of Authentic Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*. 14. 67-81.

Serinkan, C. (2002). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi. *Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*. 1(2). 73-89.

Sinangil, H. K. (1998). Yirmibirinci Yüzyıla Girerken Endüstri/Örgüt Psikolojisinin Bireye, Örgüte ve Ülkeye Katkıları. İçinde: Editör Tevrüz, S. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(4). 349-361.

Sümer, H. C. (2000). Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım. İçinde: Editör Aycan Z. *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. 57-90.

Süzer, H. D. (2005). İkili Liderlik İşe Yarar mı? *Capital CEO Eki*. 5. 14-17.

Şahin, S. (2004). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler (İzmir İli Örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*. 4(2). 365-395.

Taş, S. (2009). Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği. *SDU International Journal of Technologic Sciences*. 1(2). 1-9.

Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 1(2). 17-35.

Zaleznik, A. (1991). Liderlik Nedir? Yetenek ve Vizyon! Wordlink. 3. İçinde: Editör Özel, M. (1995). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. Çeviren Özel, M. İstanbul: İz Yayıncılık. 41-45.

TEZLER VE BİLDİRİLER

Acuner, T. ve İlhan, T. (2003). Türk Toplumuna ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Kültürel Bir Çözümleme. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Afyon. 22-24 Mayıs. 521-536.

Anderson, E. L. (1992). *Qurratu'l-Ayn Tahirih: A Study in Transformational Leadership*. Unpublished Doctoral Dissertation. San Diego: Faculty of The School of Human Behavior of United States International University.

Asar, M. (2004). *Dönüşümcü Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2003). Nitel Araştırmanın Dayanılmaz Hafifliği: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri Perspektifi. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Afyon. 22-24 Mayıs. 415-419.

Bingöl, D., Naktiyok, A. ve İşcan, Ö. F. (2003). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Afyon. 22-24 Mayıs. 491-508.

Gökkaya, Ö. (2003). Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik. 2. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. İzmit. 17-18 Mayıs. 793-800.

Gül, H. (2003). Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur mu? 2. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. İzmit. 17-18 Mayıs. 768-782.

Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüştürücü Liderlik-Bir Uygulama-*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.

Martin, S. S. S. (2005). *Toward A Theory of Invisible Leadership: A Content Analysis of The Writings of Mary Parker Follett*. Unpublished Doctoral Dissertation, USA: School of Leadership Studies of Regent University.

Mcintyre, R. W. (1999). *Trans-Domain Leadership: Implications for The 21st Century-A Case Study of The Non-Traditional Transformational Leadership of John Henry Stanford, 1961-1998*. Unpublished Doctoral Dissertation, Seattle: Education Department of Seattle University.

Öner, C. U. (2005). *The Relationship Between Transformational (TF), Transactional (TA) and Laissez-Faire (LF) Leadership Styles and Job Satisfaction*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

Özen Kutanis, R. ve Alpaslan, S. (2007). Bir Doğu Liderliğinin Metaforik Analizi: Konosuke Matsushita. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Sakarya. 25-27 Mayıs. 25-33.

Özen Kutanis, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). Nitel Araştırmanın Dayanılmaz Hafifliği-2: İdealler ve Gerçekler. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Sakarya. 25-27 Mayıs. 233-243.

Pielstick, C. D. (1995). *The Design for A Leadership Academy for Community College Professionals Based on Transformational Leadership*. Unpublished Doctoral Dissertation. Oregon: Department of Education of Oregon State University.

Polat, V. ve Karadoğan Doruk, E. (2006). TBBM Açılış Konuşmalarıyla İki Siyasal Lider Profili: Demirel ve Sezer. 2. *Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*. Kocaeli. 27-28 Nisan. 115-124.

Sheh, S. W. (2002). *Behavioral Attributes of The Transformational Chinese Leader*. Unpublished Doctoral Dissertation. The Netherlands: Maastricht School of Management.

Soyşekerci, S. (2007). Profesyonellerin Yönetimi Sorunu: Türkiye’de Üniversitelerde Akademisyenler Üzerinde Araştırılması. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Sakarya. 25-27 Mayıs. 710-718.

Tikici, M. (2005). Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Değişimci Liderlik. *Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları, Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri*. İstanbul. 12-13 Mayıs. 187-208.

Tikici, M., Aksoy, A. ve Akdemir, B. (2003). Değişimci Liderliğin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama. 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Afyon. 22-24 Mayıs.

Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Nevşehir. 25-27 Mayıs. 587-600.

Uzun, H. (2005). *Atatürk’ün Nutuk’unun İçerik Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü.

İNTERNET KAYNAKLARI

Abay, M. (12 Nisan 2004). Sakıp Ağa Farklıydı. *Türkiye Gazetesi*. www.turkiyegazetesi.com (25 Ağustos 2009).

Adaklı, G. (2001). Popüler İkon Olarak Sermayedar: Sakıp Sabancı. *Praksis Dergisi*. 4. 242-266. www.praksis.org (8 Ağustos 2009).

Akbaba-Altun, S. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim-Online Dergisi*. 2(1). 10-17. www.ilkogretim-online.org.tr (27 Ocak 2009).

Akdoğan, Y. (11 Nisan 2004). Bir Türk Samurayı. *Yeni Şafak Gazetesi*. www.yenisafak.com.tr (24 Ağustos 2009).

Akiş, Y. T. (2003). Vizyon Sahibi ve Yenilikçi Liderler. *CEO's Dergisi*. 5. 1-9. www.amrop-tr.com (20 Şubat 2009).

Akiş, Y. T. (2005). CHP Kurultayı ve Lider Kim? *CEO's Dergisi*. 18. 1-6. www.amrop-tr.com (15 Kasım 2009).

Akkaya, Y. (17 Nisan 2004). Sabancı'yı Niye Sevelim? *Evrensel Gazetesi*. www.evrensel.net (26 Ağustos 2009).

Aksoy, T. (2009). Liderlik Dili, Öykü Dilidir. 20 Ocak. www.temelaksoy.com (22 Ekim 2009).

Akyol, T. (12 Nisan 2004). Sabancı Kimdi? *Milliyet Gazetesi*. www.milliyet.com.tr (16 Ağustos 2009).

Akyol, T. (12 Nisan 2006). Sabancı Devrimi. *Milliyet Gazetesi*. www.milliyet.com.tr (16 Ağustos 2009).

Alkan, A. T. (19 Nisan 2004). Özal'dan Sabancı'ya; Fatihalarla Yaşamak. *Aksiyon Dergisi*. 489. www.aksiyon.com.tr (10 Ağustos 2009).

Alkan, T. (14 Haziran 2002). Para Harcama Kültürü. *Radikal Gazetesi*. www.radikal.com.tr (13 Ağustos 2009).

Altaylı, F. (18 Ağustos 2001). Önce Över, Sonra Söver. *Hürriyet Gazetesi*. www.hurriyet.com.tr (15 Ağustos 2009).

Altaylı, F. (10 Nisan 2004). Öncü Bir İşadamı. *Hürriyet Gazetesi*. www.hurriyet.com.tr (15 Ağustos 2009).

Arman, A. (12 Nisan 2004). Ayşe Arman, Sakıp Ağa'yı Nasıl Kandırdı? *Hürriyet Gazetesi*. www.hurriyet.com.tr (15 Ağustos 2009).

Aydın, Ö. (1 Ocak 2009). Hayalimdeki Büyük Patron. *Capital Dergisi*. www.capital.com.tr (9 Ağustos 2009).

Baltaş, A. (2006). İş Liderlerinin Başarısızlık Nedenleri ve Özellikleri. www.acarbaltas.com (5 Aralık 2009).

Barlas, M. (11 Nisan 2004). Lider-İşadamı, Ulusal Servetin Bir Parçasıdır! *Sabah Gazetesi*. www.sabah.com.tr (17 Ağustos 2009).

Barlas, M. (14 Nisan 2004). Turgut Özal'dan Sakıp Sabancı'ya Lider İmajı!. *Sabah Gazetesi*. www.sabah.com.tr (17 Ağustos 2009).

Barlas, M. (18 Nisan 2004). Özal ve Sabancı Hep Başroldeydi. *Sabah Gazetesi*. www.sabah.com.tr (17 Ağustos 2009).

Barlas, M. (8 Nisan 2005). Koç, Eczacıbaşı ve Sakıp Sabancı. *Sabah Gazetesi*. www.sabah.com.tr (17 Ağustos 2009).

Barlas, M. (11 Nisan 2006). Sakıp Sabancı Öncü Girişimcilerin Simge İsmiydi. *Sabah Gazetesi*. www.sabah.com.tr (17 Ağustos 2009).

Barlas, M. (26 Kasım 2008). Türkiye'nin Yarını Daima Dününden Daha İyi ve Daha İleri Olmuştur... *Sabah Gazetesi*. www.sabah.com.tr (17 Ağustos 2009).

Bass, B. M. (1997). The Ethics of Transformational Leadership. *The James MacGregor Burns Academy of Leadership Press*. www.academy.umd.edu (27 Ocak 2009).

Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1998). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership. *Center for Leadership Studies of School of Management of Binghamton University*. www.stetson.edu (20 Şubat 2009).

Bayer, Y. (11 Nisan 2004). Misyon ve Vizyon Sahibi Bir Önder. *Hürriyet Gazetesi*. www.hurriyet.com.tr (15 Ağustos 2009).

Bayramoğlu, A. (13 Nisan 2004). Dört Sabancı... *Yeni Şafak Gazetesi*. www.yenisafak.com.tr (24 Ağustos 2009).

Bazzal, F. (1 Şubat 2005). 60'ından Önce Koltuğu Devret! *Capital Dergisi*. www.capital.com.tr (9 Ağustos 2009).

Berberoğlu, O. (12 Haziran 1998). Sosyalist Sabancı. *Hürriyet Gazetesi*. www.hurriyet.com.tr (15 Ağustos 2009).

Boje, D. M. (2000). Transform Into Super Leaders: Transformational Leadership. 25 December. <http://cbae.nmsu.edu> (6 Haziran 2009).

Borça, G. (1 Kasım 2008). Kişisel Marka Gücünün 'İş'e Yansıması. *Marketing Türkiye Dergisi*. www.marketingturkiye.com (9 Ağustos 2009).

Bozkurt, T. (11 Nisan 2009). Sabancı'nın İş Dünyasındaki Boşluğu Hâlâ Doldurulamadı. *Zaman Gazetesi*. www.zaman.com.tr (21 Ağustos 2009).

Buğra, A. (19 Ocak 2003). İşadamları, Devlet ve Demokrasi. *Radikal 2 Eki*. www.radikal.com.tr (14 Ekim 2009).

Bumin, K. (13 Nisan 2004). Sadece Duygusal Yazılar Değil, Ciddi Analizler de Okumak İsterdik. *Yeni Şafak Gazetesi*. www.yenisafak.com.tr (24 Ağustos 2009).

Büyük, S. S. (1 Mart 2006). Sosyal Sorumlulukta Türkiye'nin Liderleri. *Capital Dergisi*. www.capital.com.tr (9 Ağustos 2009).

Cansen, E. (1 Ağustos 1998). Sakıp Ağa'dır O, Konuşur! *Hürriyet Gazetesi*. www.hurriyet.com.tr (15 Ağustos 2009).

Cansen, E. (14 Nisan 2004). Üçüncü As da Düştü. *Hürriyet Gazetesi*. www.hurriyet.com.tr (15 Ağustos 2009).

Cebeci, S. Y. (12 Nisan 2004). Sabancı Farkı. *HO Tercüman Gazetesi*. www.tercuman.com.tr (26 Ağustos 2009).

Cıvaoğlu, G. (11 Nisan 2004). Dost(SA). *Milliyet Gazetesi*. www.milliyet.com.tr (16 Ağustos 2009).

Coşkun, B. (20 Eylül 2002). Patronlar. *Hürriyet Gazetesi*. www.hurriyet.com.tr (15 Ağustos 2009).

Çağlayan, C. (9 Aralık 2006). Patronlara Keşke Dedirten Hatalar. *Referans Gazetesi*. www.referansgazetesi.com (9 Ağustos 2009).

Çobankent, Y. (27 Şubat 2000). Hayatı Tiyatro. *Hürriyet Pazar Eki*. www.hurriyet.com.tr (15 Ağustos 2009).

Dalgıç, T. (12 Nisan 2004). Bir Dostun, Bir Büyük İnsanın Arkasından... www.dorduncukuvvetmedya.com (26 Ağustos 2009).

Dallı, E. (22 Ocak 2001). Etki ve Tepki. *Dünya Gazetesi*. www.dunyagazetesi.com.tr (9 Ağustos 2009).

Demirok, N. (12 Nisan 2008). Sakıp Sabancı'yı Unutmak Ne Mümkin. *Referans Gazetesi*. www.referansgazetesi.com (9 Ağustos 2009).

Demirok, N. (19 Mart 2009). Şirket İmajının Bir Kahramana İhtiyacı Var. *Referans Gazetesi*. www.referansgazetesi.com (9 Ağustos 2009).

Devrim, H. (13 Nisan 2004). Özal Spiker, Sabancı Konuk. *Radikal Gazetesi*. www.radikal.com.tr (13 Ağustos 2009).

Dikbaş, K. (11 Nisan 2004). Renkli Bir Yıldız Kaydı. *Zaman Gazetesi*. www.zaman.com.tr (21 Ağustos 2009).

Diken, Ş. (17 Nisan 2004). Sakıp Ağa Çizmeyi Aşmıştı! <http://bianet.org> (26 Ağustos 2009).

Dolu, Ş. (3 Ağustos 2009). Sakıp Sabancı Olsaydı Krizden Rahat Çıkardık. Mehmet Nane ile Röportaj. *Yeni Şafak Gazetesi*. www.yenisafak.com.tr (24 Ağustos 2009).

Ekşi, O. (11 Nisan 2004). AğaSA... *Hürriyet Gazetesi*. www.hurriyet.com.tr (15 Ağustos 2009).

Elit Grup. (2009). Liderlik Üzerine Bir Analiz. 12 Mayıs. www.elitgrup.net (14 Haziran 2009).

Er, R. (12 Nisan 2004). İyi İnsan Olmak. *Türkiye Gazetesi*. www.turkiyegazetesi.com (25 Ağustos 2009).

Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 30 Ekim. www.insanbilimleri.com (26 Temmuz 2005).

Ercan, F. (2009). Sermayeyi Haritalandırmaya Yönelik Kavramsal Düzenekler. *Praksis Dergisi*. 19(1). 9-53. www.praksis.org (20 Aralık 2009).

Evrensel Gazetesi. (13 Nisan 2004). Övmeye Doyamadılar. www.evrensel.net (26 Ağustos 2009).

Fenton, A. (2006). Weft QDA User's Manual. www.textanalysis.info/qualitative.htm (6 Ağustos 2009).

Gilbert. & Matviuk. (2008). The Symbiotic Nature of The Leader-Follower Relationship and It's Impact on Organizational Effectiveness. *Academic Leadership, The Online Journal*. 6(4). www.academicleadership.org (9 Nisan 2009).

Goleman, D. (2004). What Makes A Leader? *Harvard Business Review*. 1-11. www.hbr.org (9 Ocak 2009).

Gönensin, O. (12 Nisan 2004). Dava Adamı Olmak. *Vatan Gazetesi*. www.gazetevatan.com (20 Ağustos 2009).

Güçlü, A. (9 Mayıs 2003). Koç, Sabancı ve Gençler. *Milliyet Gazetesi*. www.milliyet.com.tr (16 Ağustos 2009).

Gürdoğan, N. (14 Nisan 2004). Üretim, Üretim, Üretim. *Yeni Şafak Gazetesi*. www.yenisafak.com.tr (24 Ağustos 2009).

Haber7. (11 Nisan 2008). İşte Sakıp Sabancı'nın Rol Aldığı Film. www.haber7.com (26 Ağustos 2009).

Hızlan, D. (11 Nisan 2004). Sanatın Hamisi Bir Sanayi İmparatoru: Sakıp Sabancı. *Hürriyet Gazetesi*. www.hurriyet.com.tr (15 Ağustos 2009).

Hürriyet Ekonomi. (2 Ekim 1999). New York Times: Sakıp Sabancı Sanayi Şampiyonu. www.hurriyet.com.tr (15 Ağustos 2009).

Hürriyet Gazetesi. (6 Mayıs 2005). '2001 Krizi Kitap Fırlatma Krizi Değildir.' www.hurriyet.com.tr (21 Aralık 2009).

İhsan, A. (28 Şubat 2005). 'Sakıp Bey, Eleman Alımı İçin Hiç Aracı Olmazdı.' *Zaman Gazetesi*. www.zaman.com.tr (16 Haziran 2009).

İzmirli, R. (13 Nisan 2004). Sakıp Sabancı; Lider ve Halkla İlişkilerin Ustası. *Türkiye Gazetesi*. www.turkiyegazetesi.com (25 Ağustos 2009).

Kadak, Ş. (5 Aralık 2006). 'Sakıp Amcamın Huyu Bana Geçti.' Güler Sabancı ile Röportaj. *Sabah Gazetesi*. www.sabah.com.tr (17 Ağustos 2009).

Kahraman, H. B. (12 Nisan 2004). Sakıp Sabancı ve Ölme(me)k. *Radikal Gazetesi*. www.radikal.com.tr (13 Ağustos 2009).

Kekilli, M. (12 Ağustos 2008). Sabancı ve Ben. www.haberaktuel.com (26 Ağustos 2009).

Kılınc, T. Karizmatik Liderlik Kuramlarının Mukayesesi ve Değerlemesi. www.merih.net (27 Ocak 2009).

Kibar, K. (22 Şubat 2002). Sakıp Ağa'nın Sihirli Değneğine Sahip Olmak İster misiniz? www.mailgazete.com (26 Ağustos 2009).

KobiFinans Dergisi. Türkler İşyerinde Yöneticilerinden Neler Bekliyor? www.kobifinans.com.tr (4 Ağustos 2009).

Koru, F. (12 Nisan 2004). Sabancı'nın Ardından... *Yeni Şafak Gazetesi*. www.yenisafak.com.tr (24 Ağustos 2009).

Kurşunkalem. (29 Kasım 2008). Sakıp Sabancı Gitti, Müzenin Hat Sevdası Bitti mi? *Zaman Gazetesi*. www.zaman.com.tr (21 Ağustos 2009).

Mağden, P. (16 Nisan 2000). Bir Trilyonerin Meddah Olarak Portresi. *Radikal Gazetesi*. www.radikal.com.tr (13 Ağustos 2009).

Mengi, G. (11 Nisan 2004). Büyük Şemsiye. *Vatan Gazetesi*. www.gazetevatan.com (20 Ağustos 2009).

Milliyet Ekonomi. (27 Ocak 2002). Liderler Yol Haritacısıdır. *Milliyet Gazetesi*. www.milliyet.com.tr (16 Ağustos 2009).

Münir, M. (14 Nisan 2004). Bu Dünyadan Sakıp Geçti. *Vatan Gazetesi*. www.gazetevatan.com (20 Ağustos 2009).

Münir, M. (8 Eylül 2004). Sakıp Sabancı Burs Yağdırmaya Devam Ediyor. *Vatan Gazetesi*. www.gazetevatan.com (20 Ağustos 2009).

Odabaşı, H. (13 Nisan 2002). Koç-Sa Garanti Vermiyor. *Aksiyon Dergisi*. 384. www.aksiyon.com.tr (10 Ağustos 2009).

Okur, M. (14 Şubat 2006). Sabancı'ya Liderlik Yaklaşıyor. *Sabah Gazetesi*. www.sabah.com.tr (17 Ağustos 2009).

Okur, M. (25 Nisan 2009). Türkiye'nin Mücevherleri... *Sabah Gazetesi*. www.sabah.com.tr (17 Ağustos 2009).

Olgundeniz, A. V. (6 Eylül 2009). Karizma Nedir, Sonradan Kazanabilir miyiz? *Yeni Asır Gazetesi*. www.yeniasir.com.tr (6 Kasım 2009).

Önal, F. (17 Nisan 2006). Sakıp Sabancı'nın Ardından. www.turklider.org (10 Ağustos 2009).

Önen, E. (20 Nisan 2004). Sakıp Sabancı, Dünya Türk İşadamları Kurultayı Onur Başkanı. *Dünya Gazetesi*. www.dunyagazetesi.com.tr (9 Ağustos 2009).

Özel, M. (21 Aralık 2008). Yetki Ver, Hesap Sor! *Yeni Şafak Gazetesi*. www.yenisafak.com.tr (24 Ağustos 2009).

Özkan, F. (5 Mayıs 2005). Koç-Sabancı Mücadelesinde 3. Raund. *Radikal Gazetesi*. www.radikal.com.tr (13 Ağustos 2009).

Özkök, E. (13 Nisan 2004). Nedense Hulusi Kentmen'i Hatırladım. *Hürriyet Gazetesi*. www.hurriyet.com.tr (15 Ağustos 2009).

Pekşen, Y. (11 Nisan 2004). Sakıp Ağa... *Akşam Gazetesi*. www.aksam.com.tr (18 Ağustos 2009).

Pielstick, C. D. (1998). The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis. www.ila-net.org (26 Mart 2009).

Pulur, H. (19 Şubat 2004). Fikret Otyam'ın Mektupları ve Pantolonu... *Milliyet Gazetesi*. www.milliyet.com.tr (16 Ağustos 2009).

Rota Haber. (23 Mayıs 2008). Sakıp Ağa'nın Son Arzusuydu. www.rotahaber.com (26 Ağustos 2009).

Sabancı Holding Resmi Web Sitesi. www.sabanci.com.tr (14 Ekim 2009).

Sakıp Sabancı Kişisel Web Sitesi. www.sakipsabanci.gen.tr (14 Ekim 2009).

Sakıp Sabancı Kişisel Web Sitesi. Kitapları. www.sakipsabanci.gen.tr (14 Ekim 2009).

Sakıp Sabancı Kişisel Web Sitesi. Sakıp Sabancı Yazıyor. www.sakipsabanci.gen.tr (14 Ekim 2009).

Sakıp Sabancı'nın Son Kitabı: Her Şeyin Başı Sağlık. (18 Ekim 2004). www.dileksabanci.com (28 Kasım 2009).

Saydam, A. (16 Mayıs 2004). Yorganın Altına Saklanmamalı. *Sabah Gazetesi*. www.sabah.com.tr (17 Ağustos 2009).

Selçuk, M. (13 Nisan 2004). Lider Girişimci Sakıp Ağa. *Türkiye Gazetesi*. www.turkiyegazetesi.com (25 Ağustos 2009).

Selim, A. (11 Nisan 2004). Sabancı ve Türkiye. *Zaman Gazetesi*. www.zaman.com.tr (21 Ağustos 2009).

Semerci, Y. (10 Haziran 2004). Sabancı'da Denge Dönemi Başladı. *Sabah Gazetesi*. www.sabah.com.tr (17 Ağustos 2009).

Sevindi, N. (20 Nisan 2004). Rol Modeli Eksikliği. *Zaman Gazetesi*. www.zaman.com.tr (21 Ağustos 2009).

Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined Through The Works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood. 54. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*. www.umanitoba.ca (26 Mart 2009).

Subaşı, H. (2004). Yaşamda Kalite: Sakıp Sabancı. *Önce Kalite Dergisi*. 12(79). www.kalder.org.tr (8 Ağustos 2009).

Suda, P. (13 Nisan 2004). Kaldık Taşfırın İşadamlarına. *Hürriyet Gazetesi*. www.hurriyet.com.tr (15 Ağustos 2009).

Şahin, H. (11 Nisan 2004). En Medyatik Kapitalist. *Radikal Gazetesi*. www.radikal.com.tr (13 Ağustos 2009).

Şenver, B. (13 Nisan 2004). Sakıp Sabancı: Senin Mayan Tutacak. *Dünya Gazetesi*. www.dunyagazetesi.com.tr (9 Ağustos 2009).

Talu, U. (11 Nisan 2004). Ağa'nın Özel Devrimi, Derin Sırları. *Sabah Gazetesi*. www.sabah.com.tr (20 Ağustos 2009).

Tamer, M. (13 Nisan 2004). Sabancı ve Coğrafyaların Ruhları. *Milliyet Gazetesi*. www.milliyet.com.tr (16 Ağustos 2009).

Tan, A. (13 Nisan 2004). Bir Başka Zengin. *Akşam Gazetesi*. www.aksam.com.tr (18 Ağustos 2009).

Taşgetiren, A. (11 Nisan 2004). Ahiret Yurduna Göç. *Yeni Şafak Gazetesi*. www.yenisafak.com.tr (24 Ağustos 2009).

Tekin, D. (5 Ağustos 2009). Mülakat Çok Sınırlı Bir Aşama. Cem Kozlu ile Röportaj. www.yenibiris.com (13 Eylül 2009).

The Transformational Leadership Report. (2007). www.transformationalleadership.net (20 Şubat 2009).

The Wall Street Journal. (Kasım 1996). Türk İş Dünyasının Renkli Siması Sakıp Sabancı, Sorunlar Hakkında Sözüünü Esirgemiyor. İçinde: Sakıp Sabancı Kişisel Web Sitesi. Medyada Sakıp Sabancı. www.sakipsabanci.gen.tr (14 Ekim 2009).

Tuncer, B. (11 Nisan 2004). Ölüm SA. *Vatan Gazetesi*. www.gazetevatan.com (20 Ağustos 2009).

Türkel, F. (15 Mart 1997). Sabancı Enerji Özelleştirmesinden Niye Çekildi? *Aksiyon Dergisi*. www.aksiyon.com.tr (10 Ağustos 2009).

Türkel, F. (26 Mayıs 2006). Türkiye'yi Anadolu Yönetecek... *Zaman Gazetesi*. www.zaman.com.tr (21 Ağustos 2009).

Türker, Y. (21 Nisan 2003). Karşınızda Savaş-SA. *Radikal Gazetesi*. www.radikal.com.tr (13 Ağustos 2009).

TRT Televizyonu. (12 Nisan 2004). Sabancı Kültür Merkezi'ndeki Törende Sakıp Sabancı İçin Dua Edilmesi... İçinde: Sakıp Sabancı Kişisel Web Sitesi. Video Albüm. www.sakipsabanci.gen.tr (14 Ekim 2009).

TRT Televizyonu. (13 Nisan 2004). Sakıp Sabancı'nın Mezarını Ziyaret Eden Köylülerden Görüntü ve Röportaj. İçinde: Sakıp Sabancı Kişisel Web Sitesi. Video Albüm. www.sakipsabanci.gen.tr (14 Ekim 2009).

Ulagay, O. (12 Nisan 2004). Türkiye'deki Dönüşümün Simgesiydi Sakıp Bey. *Milliyet Gazetesi*. www.milliyet.com.tr (16 Ağustos 2009).

Uluengin, H. (13 Nisan 2004). Mecenas Olarak Ağa Portresi. *Hürriyet Gazetesi*. www.hurriyet.com.tr (20 Ağustos 2009).

Uras, G. (10 Nisan 2004). Sakıp Sabancı Farkı. *Milliyet Gazetesi*. www.milliyet.com.tr (16 Ağustos 2009).

Ülman, H. (15 Nisan 2004). Sakıp Sabancı ve Japonya. *Dünya Gazetesi*. www.dunyagazetesi.com.tr (9 Ağustos 2009).

Vardar, A. (13 Nisan 2004). Sabancı'ya Veda... *Vatan Gazetesi*. www.gazetevatan.com (20 Ağustos 2009).

Vıdır, S. (2007). Yenilik Çeşitleri. www.ceterisparibus.net (17 Kasım 2009).

Yavuz, C. A. (2002). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar. 19 Nisan. www.insankaynaklari.com (30 Mart 2005).

Yılmaz, M. (14 Nisan 2004). Sabancı Türk Burjuvazisini Dönüştürdü. *Zaman Gazetesi*. www.zaman.com.tr (20 Ağustos 2009).

Yılmaz, M. (15 Ocak 2006). TÜSİAD Empati Yapmayı Öğrenmeli. *Zaman Gazetesi*. www.zaman.com.tr (20 Ağustos 2009).

Yücel, A. B. (2008a). Poliste Transformasyonel Liderlik-1. www.isref.org (27 Ocak 2009).

Yücel, A. B. (2008b). Poliste Liderlik-2: Transformasyonel vs. Transaksiyonel Liderlik. www.isref.org (27 Ocak 2009).

Zaim, S. (11 Nisan 2004). Mütevazı, Demokrat, Kabına Sığmaz Bir İşadamı. *Zaman Gazetesi*. www.zaman.com.tr (21 Ağustos 2009).

EKLER

EK 1: KISACA SAKIP SABANCI

Şekil 3: Sakıp Sabancı (1933-2004)³³



1933: 7 Nisan 1933 tarihinde Hacı Ömer (1906-1966) ve Sadıka Sabancı'nın (1910-1988) 2. çocuğu olarak Kayseri'nin Akçakaya köyünde doğdu.

1948: Akbank'ta 'stajyer memur' olarak çalışmaya başladı. Bankada yazı makinesi, hesap makinesi kullanmayı, tahsil fişi, tediye fişi ve makbuz kesmeyi öğrendi.

1950: Üç yıl üst üste zatürre hastalığı geçirmesi nedeniyle liseyi bitirmeden okuldan ayrıldı. Aynı yıl kurulan Bossa Un Fabrikası'nda veznedar oldu.

1955: Bossa Un Fabrikası'nda Ticaret Müdürü oldu.

1957: Teyzesinin kızı Türkan Civelek ile Bossa fabrikasının bahçesinde yapılan bir düğün töreni ile evlendi. Bossa tekstil fabrikasında Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaya başladı.

1964: İlk çocuğu Dilek dünyaya geldi. 1964 yılından itibaren 25 yıl müddetle Adana ve Kocaeli Sanayi Odaları, Türkiye Sanayi ve Ticaret Odaları Birliği üyeliği ve başkanlığı yaptı.

1966: Babası Hacı Ömer Sabancı İstanbul'da vefat etti. Aynı yıl Türkiye'deki ilk polyester elyaf ve iplik fabrikası Sasa kuruldu.

1967: Kardeşleriyle birlikte Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'yi kurarak Yönetim Kurulu Başkanı oldu. Topluluk şirketlerinden ilk olarak Akçimento hisse senetleri halka arz edildi.

1970: İkinci çocuğu Metin dünyaya geldi. Zihinsel özürlü olarak dünyaya gelen Metin Sabancı'nın tedavisi için Amerika ve Avrupa'da pekçok hastane ve doktora başvuruldu. Tamamen iyileşme olanağı olmayan bu hastalıktan muzdarip pekçok gence yardım için, 1976 yılında Erol Sabancı

³³ Fotoğraf, Sabancı'nın '...Bıraktığım Yerden Hayatım' (2004) isimli eserinden alınmıştır.

Spastik Çocuklar Tedavi ve Eğitim Merkezi ile, 1996 yılında Metin Sabancı Spastik Çocuklar ve Gençler Eğitim Üretim ve Rehabilitasyon Merkezi kuruldu.

1973: Küçük kızı Sevil dünyaya geldi. Türkiye'deki ilk kordbezi fabrikası Kordsa, yüzde 100 Türk sermayesi ile kuruldu.

1974: O dönemler Sabancı Holding Genel Koordinatörü olarak görev yapan eski Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın ısrarı üzerine Sabancı Holding İstanbul'a taşındı. Anne Sadıka Sabancı'nın bütün malvarlığını bağışlaması ve Sabancı kardeşlerin katkılarıyla Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Vaksa) kuruldu. İzmit Köseköy'de Lassa (Brisa) kuruldu.

1981: Türk sermayesi ile yurt dışındaki ilk banka Ak International Bank (Sabancı Bank Plc.) Londra'da kuruldu. Amerika'da Houston'da ilk kez kalp kapakçığı ameliyatı oldu.

1984: İlk onursal doktorası Eskişehir Anadolu Üniversitesi tarafından verildi. İsveç-Stockholm'de Uluslararası Ticaret Odası Kongresi'nde Türkiye'yi temsil etti.

1985: ABD eski Başkanı Jimmy Carter ve eşi, Sakıp ve Türkan Sabancı'yı Emirgan'daki evlerinde ziyaret etti. Türk Deniz Kuvvetleri'ni Güçlendirme Vakfı'na ilk sivil başkan olarak seçildi (1985, 1986, 1987). Türk ekonomisindeki gelişmeleri, Avrupa'daki uluslararası firmaların ve bankaların temsilcileri, Türkiye ile iş yapan İsviçre bankaları ve İsviçre firmalarının temsilcilerine aktarmak amacıyla İsviçre-Türk Derneği'nin Cenevre'de düzenlediği toplantıya konuşmacı olarak katıldı. 'İşte Hayatım' isimli ilk kitabı yayımlandı. Mimar Sinan konusunda Fransa'nın ünlü Sorbonne Üniversitesi'nde konferans verdi.

1986: TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı oldu. Dünya Türk İşadamları Konseyi Başkanlığı'na getirildi (1986-1999).

1987: Şimdi Belçika Kralı olan Prens Albert İstanbul'a gelerek, Sakıp Sabancı'ya Emirgan'daki evi Atlı Köşk'te 'Belçika Kraliyet Nişanı' takdim etti. Sabancı ve DuPont ortaklığıyla ilk yüzde 50-50 'joint venture' şirket Dusa kuruldu. TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanı oldu (1987-1990). Sakıp Sabancı ve eşi, ABD Başkanı Ronald Reagan ve eşini Beyaz Saray'da ziyaret etti.

1988: Sakıp Sabancı ve eşi, ABD Başkanı Ronald Reagan ve eşini Beyaz Saray'da ikinci kez ziyaret etti. 1974 yılından beri faaliyette olan Lassa, Japon Bridgestone ve Sabancı'nın yüzde 50-50 ortaklığıyla Brisa adını aldı, böylece ilk yabancı ortaklı yüzde 50-50 joint venture anlaşması gerçekleşmiş oldu.

1989: Babası Hacı Ömer Sabancı zamanında toplanmaya başlanan Resim ve Hat koleksiyonlarının sergilenmesi için SSCB Kültür Bakanlığı'nın daveti üzerine Moskova'da bir sergi açıldı. Bu sergi,

sonraki yıllarda dünyanın en önemli müzelerinde sergilenecek ‘Altın Harfler: Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi’nden Osmanlı Hat-Resim Koleksiyonu Sergisi’ için bir mihenk taşı oldu. Amerika’da Houston’da ikinci kez kalp ameliyatı oldu.

1992: Japon hükümeti tarafından Sakıp Sabancı’ya ‘Kutsal Hazine Altın ve Gümüş Yıldız Nişanı’ takdim edildi.

1993: 1988 yılında temeli atılan Sabancı Center açıldı.

1994: Japon Toyota ve Mitsui ile yüzde 50-50 ortak olarak Türk otomotiv sanayiine yeni bir pencere açacak Toyotasa fabrikası Adapazarı’nda açıldı.

1995: İstanbul’da toplanan Dünya Verimlilik Kongresi’ne başkanlık etti.

1996: Kardeşi Özdemir Sabancı elim bir saldırıda hayatını kaybetti. Brisa, iş mükemmelliği konusunda gösterdiği üstün performansı sonucu Avrupa Kalite Büyük Ödülü’nü kazanan ilk Türk şirketi oldu.

1997: T. C. Cumhurbaşkanı tarafından ‘Devlet Üstün Hizmet Madalyası’ ile onurlandırıldı. Dünyaca ünlü gıda devi Fransız Danone ile yüzde 50-50 ortaklıkla Danonesa kuruldu. Fransız Hipermarket zinciri Carrefour ve Sabancı ortaklığı ile Carrefoursa Hipermarket Zinciri kuruldu.

1998: ‘Altın Harfler’ koleksiyonu, New York’ta Metropolitan Müzesi’nde sergilendi. Böylece Metropolitan Müzesi’nde sergilenen ilk özel koleksiyon unvanına sahip oldu. DuPont firması ile ortaklaşa Arjantin ve Brezilya’daki endüstriyel iplik ve kord bezi fabrikaları satın alındı. Kardeşi Hacı Sabancı vefat etti.

1999: 170 milyon dolarlık yatırımla, Türk eğitimine yeni bir soluk getirmesi hedeflenen Sabancı Üniversitesi İstanbul’da açıldı. New York’ta FABSIT Vakfı tarafından verilen ‘Yılın İşadamı Ödülü’nü, Türk-Amerikan İşadamları Derneği (TABA) tarafından verilen ‘Türkiye Tanıtım Ödülü’nü aldı (Subaşı, 2004). Çukurova Üniversitesi tarafından onbirinci onursal doktora takdim edildi.

2000: ‘Altın Harfler’ koleksiyonu, Paris’te Louvre Müzesi’nde sergilendi.

2001: Sabancı ve DuPont’un yüzde 50-50 ortaklığıyla 4 kıtada toplam 16 fabrika ile faaliyet gösteren Dupontsa ve Dusa International şirketleri kuruldu. Sakıp Sabancı ve ailesi, ABD Başkanı Bill Clinton’ın davetlisi olarak Beyaz Saray’a gittiler. ‘Altın Harfler’ koleksiyonunun Louvre Müzesi’nde sergilenmesini gerçekleştirerek Fransız-Türk kültür ilişkilerine yaptığı katkılar ve Fransa’nın önde gelen şirketlerinden Danone, Carrefour ve BNP ile sürdürdüğü başarılı ortaklıklarından dolayı, Elysée Sarayı’nda yapılan törenle, Fransa Cumhurbaşkanı Jacques Chirac tarafından Sakıp Sabancı’ya ‘Légion d’honneur’ şeref nişanı takdim edildi.

2004: 10 Nisan tarihinde tedavi gördüğü hastanede yaşamını yitirdi. 12 Nisan 2004 tarihinde devlet töreniyle defnedilen Sakıp Sabancı'nın cenazesine iş, siyaset ve sanat dünyasının temsilcilerinin yanı sıra çok sayıda vatandaş da katıldı³⁴.

³⁴ Sakıp Sabancı Kişisel Web Sitesi ve Sabancı Holding Resmi Web Sitesi'nden yararlanılarak hazırlanmıştır.

EK 2: KODLAMA KAPSAMINA ALINAN SABANCI HAKKINDA YAZILAR

| Yazar | Tarih | Yazı İsmi | Yayımlandığı Mercii |
|-------------------|--------------|---|---------------------------|
| 1 Abay, M. | 12 Nis. 2004 | Sakıp Ağa Farklıydı | Türkiye Gazetesi |
| 2 Adaklı, G. | Güz 2001 | Popüler İkon Olarak Sermayedar: Sakıp Sabancı | Praksis Dergisi |
| 3 Akdoğan, Y. | 11 Nis. 2004 | Bir Türk Samurayı | Yeni Şafak Gazetesi |
| 4 Akkaya, Y. | 17 Nis. 2004 | Sabancı'yı Niye Sevelim? | Evrensel Gazetesi |
| 5 Akyol, T. | 12 Nis. 2004 | Sabancı Kimdi? | Milliyet Gazetesi |
| 6 Akyol, T. | 12 Nis. 2006 | Sabancı Devrimi | Milliyet Gazetesi |
| 7 Alkan, A. T. | 19 Nis. 2004 | Özal'dan Sabancı'ya; Fatihlerle Yaşamak | Aksiyon Dergisi |
| 8 Alkan, T. | 14 Haz. 2002 | Para Harcama Kültürü | Radikal Gazetesi |
| 9 Altaylı, F. | 18 Ağu. 2001 | Önce Över, Sonra Söver | Hürriyet Gazetesi |
| 10 Altaylı, F. | 10 Nis. 2004 | Öncü Bir İşadamı | Hürriyet Gazetesi |
| 11 Arman, A. | 12 Nis. 2004 | Ayşe Arman, Sakıp Ağa'yı Nasıl Kandırdı? | Hürriyet Gazetesi |
| 12 Barlas, M. | 11 Nis. 2004 | Lider-İşadamı, Ulusal Servetin Bir Parçasıdır!. | Sabah Gazetesi |
| 13 Barlas, M. | 14 Nis. 2004 | Turgut Özal'dan Sakıp Sabancı'ya Lider İmajı!. | Sabah Gazetesi |
| 14 Barlas, M. | 18 Nis. 2004 | Özal ve Sabancı Hep Başroldeydi | Sabah Gazetesi |
| 15 Barlas, M. | 8 Nis. 2005 | Koç, Eczacıbaşı ve Sakıp Sabancı... | Sabah Gazetesi |
| 16 Barlas, M. | 11 Nis. 2006 | Sakıp Sabancı Öncü Girişimcilerin Simge İsmiydi | Sabah Gazetesi |
| 17 Barlas, M. | 26 Kas. 2008 | Türkiye'nin Yarım Daima Dününden Daha İyi ve Daha İleri Olmuştur... | Sabah Gazetesi |
| 18 Bayer, Y. | 11 Nis. 2004 | Misyon ve Vizyon Sahibi Bir Önder | Hürriyet Gazetesi |
| 19 Bayramoğlu, A. | 13 Nis. 2004 | Dört Sabancı... | Yeni Şafak Gazetesi |
| 20 Bazzal, F. | 1 Şub. 2005 | 60'ıncıdan Önce Koltuğu Devret! | Capital Dergisi |
| 21 Berberoğlu, O. | 12 Haz. 1998 | Sosyalist Sabancı | Hürriyet Gazetesi |
| 22 Borça, G. | 1 Kas. 2008 | Kişisel Marka Gücünün 'İş'e Yansımaları | Marketing Türkiye Dergisi |

| | | | | |
|----|------------------|--------------|--|-----------------------------|
| 23 | Bozkurt, T. | 11 Nis. 2009 | Sabancı'nın İş Dünyasındaki Boşluğu Hala Doldurulamadı | Zaman Gazetesi |
| 24 | Bumin, K. | 13 Nis. 2004 | Sadece Duygusal Yazılar Değil, Ciddi Analizler de Okumak İstediğimiz | Yeni Şafak Gazetesi |
| 25 | Cansen, E. | 1 Ağu. 1998 | Sakıp Ağa'dır O, Konuşur! | Hürriyet Gazetesi |
| 26 | Cansen, E. | 14 Nis. 2004 | Üçüncü As da Düşüti | Hürriyet Gazetesi |
| 27 | Cebeci, S. Y. | 12 Nis. 2004 | Sabancı Farkı | HO Tercüman Gazetesi |
| 28 | Cıvaoglu, G. | 11 Nis. 2004 | Dost(SA) | Milliyet Gazetesi |
| 29 | Coşkun, B. | 20 Eyl. 2002 | Patronlar | Hürriyet Gazetesi |
| 30 | Çağlayan, C. | 9 Ara. 2006 | Patronlara Keşke Dedirten Hatalar | Referans Gazetesi |
| 31 | Dalgıç, T. | 12 Nis. 2004 | Bir Dostun, Bir Büyük İnsanın Arkasından... | www.dorduncukuvvetmedya.com |
| 32 | Demirok, N. | 12 Nis. 2008 | Sakıp Sabancı'yı Unutmak Ne Mümkün | Referans Gazetesi |
| 33 | Demirok, N. | 19 Mar. 2009 | Şirket İmajının Bir Kahramana İhtiyacı Var | Referans Gazetesi |
| 34 | Devrim, H. | 13 Nis. 2004 | Özal Spiker, Sabancı Konuk | Radikal Gazetesi |
| 35 | Diken, Ş. | 17 Nis. 2004 | Sakıp Ağa Çizmeyi Aşmıştı! | http://bianet.org |
| 36 | Ekşi, O. | 11 Nis. 2004 | AğaSA... | Hürriyet Gazetesi |
| 37 | Er, R. | 12 Nis. 2004 | İyi İnsan Olmak | Türkiye Gazetesi |
| 38 | Gönensin, O. | 12 Nis. 2004 | Dava Adamı Olmak | Vatan Gazetesi |
| 39 | Güçlü, A. | 9 May. 2003 | Koç, Sabancı ve Gençler | Milliyet Gazetesi |
| 40 | Gürdoğan, N. | 14 Nis. 2004 | Üretim, Üretim, Üretim | Yeni Şafak Gazetesi |
| 41 | Haber7 | 11 Nis. 2008 | İşte Sakıp Sabancı'nın Rol Aldığı Film | www.haber7.com |
| 42 | Hızlan, D. | 11 Nis. 2004 | Sanatın Hamisi Bir Sanayi İmparatoru: Sakıp Sabancı | Hürriyet Gazetesi |
| 43 | Hürriyet Ekonomi | 2 Eki. 1999 | New York Times: Sakıp Sabancı Sanayi Şampiyonu | Hürriyet Gazetesi |
| 44 | İhsan, A. | 28 Şub. 2005 | 'Sakıp Bey, Eleman Alımı İçin Hiç Aracı Olmazdı' | Zaman Gazetesi |
| 45 | İzmirli, R. | 13 Nis. 2004 | Sakıp Sabancı; Lider ve Halkla İlişkilerin Ustası | Türkiye Gazetesi |
| 46 | Kahraman, H. B. | 12 Nis. 2004 | Sakıp Sabancı ve Ölme(me)k | Radikal Gazetesi |
| 47 | Kekilli, M. | 12 Ağu. 2008 | Sabancı ve Ben | www.haberaktuel.com |

| | | | | |
|----|----------------|--------------|---|---------------------|
| 48 | Kıbar, K. | 22 Şub. 2002 | Sakıp Ağa'nın Sihirli Değneğine Sahip Olmak İster misiniz? | www.mailgazete.com |
| 49 | Koru, F. | 12 Nis. 2004 | Sabancı'nın Ardından... | Yeni Şafak Gazetesi |
| 50 | Kurşunkalem | 29 Kas. 2008 | Sakıp Sabancı Gitti, Müzenin Hat Sevdası Bitti mi? | Zaman Gazetesi |
| 51 | Mağden, P. | 16 Nis. 2000 | Bir Trilyonerin Meddah Olarak Portresi | Radikal Gazetesi |
| 52 | Mengi, G. | 11 Nis. 2004 | Büyük Şemsiye | Vatan Gazetesi |
| 53 | Münir, M. | 14 Nis. 2004 | Bu Dünyadan Sakıp Geçti | Vatan Gazetesi |
| 54 | Münir, M. | 8 Eyl. 2004 | Sakıp Sabancı Burs Yağdırmaya Devam Ediyor | Vatan Gazetesi |
| 55 | Odabaşı, H. | 13 Nis. 2002 | Koç-Sa Garanti Vermiyor | Aksiyon Dergisi |
| 56 | Okur, M. | 14 Şub. 2006 | Sabancı'ya Liderlik Yaklaşıyor | Sabah Gazetesi |
| 57 | Önal, F. | 17 Nis. 2006 | Sakıp Sabancı'nın Ardından | www.turklider.org |
| 58 | Önen, E. | 20 Nis. 2004 | Sakıp Sabancı, Dünya Türk İşadamları Kurultayı Onur Başkanı | Dünya Gazetesi |
| 59 | Özkök, E. | 13 Nis. 2004 | Nedense Hulusi Kentmen'i Hatırladım | Hürriyet Gazetesi |
| 60 | Pekşen, Y. | 11 Nis. 2004 | Sakıp Ağa... | Akşam Gazetesi |
| 61 | Pulur, H. | 19 Şub. 2004 | Fikret Otyam'ın Mektupları ve Pantolonu... | Milliyet Gazetesi |
| 62 | Rota Haber | 23 May. 2008 | Sakıp Ağa'nın Son Arzusuydu | www.rotahaber.com |
| 63 | Selçuk, M. | 13 Nis. 2004 | Lider Girişimci Sakıp Ağa | Türkiye Gazetesi |
| 64 | Selim, A. | 11 Nis. 2004 | Sabancı ve Türkiye | Zaman Gazetesi |
| 65 | Semerci, Y. | 10 Haz. 2004 | Sabancı'da Denge Dönemi Başladı | Sabah Gazetesi |
| 66 | Sevindi, N. | 20 Nis. 2004 | Rol Modeli Eksikliği | Zaman Gazetesi |
| 67 | Suda, P. | 13 Nis. 2004 | Kaldık Taşfırın İşadamlarına | Hürriyet Gazetesi |
| 68 | Şahin, H. | 11 Nis. 2004 | En Medyatik Kapitalist | Radikal Gazetesi |
| 69 | Şenver, B. | 13 Nis. 2004 | Sakıp Sabancı: Senin Mayan Tutacak | Dünya Gazetesi |
| 70 | Talu, U. | 11 Nis. 2004 | Ağa'nın Özel Devrimi, Derin Sırları | Sabah Gazetesi |
| 71 | Tamer, M. | 13 Nis. 2004 | Sabancı ve Coğrafyaların Ruhları | Milliyet Gazetesi |
| 72 | Taşgetiren, A. | 11 Nis. 2004 | Ahiret Yurduna Göç | Yeni Şafak Gazetesi |

| | | | | |
|----|-------------------------|--------------|---|-------------------------|
| 73 | The Wall Street Journal | Kas. 1996 | Türk İş Dünyasının Renkli Siması Sakıp Sabancı, Sorunlar Hakkında Sözüünü Esirgemiyor | www.sakipsabanci.gen.tr |
| 74 | Tuncer, B. | 11 Nis. 2004 | Ölüm SA | Vatan Gazetesi |
| 75 | Türkel, F. | 15 Mar. 1997 | Sabancı Enerji Özelleştirmesinden Niye Çekildi? | Aksiyon Dergisi |
| 76 | Türker, Y. | 21 Nis. 2003 | Karşımızda Savaş-SA | Radikal Gazetesi |
| 77 | Ulagay, O. | 12 Nis. 2004 | Türkiye'deki Dönüşümün Simgesiydi Sakıp Bey | Milliyet Gazetesi |
| 78 | Uluengin, H. | 13 Nis. 2004 | Mecenas Olarak Ağa Portresi | Hürriyet Gazetesi |
| 79 | Uras, G. | 10 Nis. 2004 | Sakıp Sabancı Farkı | Milliyet Gazetesi |
| 80 | Ülman, H. | 15 Nis. 2004 | Sakıp Sabancı ve Japonya | Dünya Gazetesi |
| 81 | Vardar, A. | 13 Nis. 2004 | Sabancı'ya Veda... | Vatan Gazetesi |
| 82 | Yılmaz, M. | 14 Nis. 2004 | Sabancı Türk Burjuvazisini Dönüştürdü | Zaman Gazetesi |
| 83 | Zaim, S. | 11 Nis. 2004 | Mütevazı, Demokrat, Kabına Sığmaz Bir İşadamı | Zaman Gazetesi |

EK 3: ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İÇİN OLUŞTURULAN KATEGORİLER

| Alt Kategoriler | Kavramlar ve Tanımlamaları |
|-----------------------------------|---|
| Koşullu Ödüllendirme | Ödül ve Takdir: Diğerlerine, ödüllendirilmek istiyorlarsa neler yapmaları gerektiğini anlatır. Çaba gösterilmesi ve iyi performans karşılığında ödüller vaat eder. Başarıları ödüllendirir. Diğerlerinin çabaları karşılığında onlara yardımcı olur. Belirlenen hedeflere ulaşmaktan kimin sorumlu olduğunu özel olarak belirtir. Belirlenen hedeflere ulaşıldığında, kişinin bu performansı karşılığında ne şekilde ödüllendirileceğini belirtir. Beklentileri karşılandığında memnuniyetini ifade eder. Başarıları takdir eder. |
| İstisnalarla Aktif Yönetim | Normal Performans İnsanı: Diğerlerine, işlerini yapabilmeleri için bilmeleri gereken standartları anlatır. Diğerleri, üzerinde uzlaşmış standartları yerine getirirlerse memnun olur. Her şey yolunda gittiği sürece değişiklik yapmaya çalışmaz. Eski yol ve yöntemler işe yaradığı sürece, performanstan memnundur. Diğerlerinin çaba ve başarılarını izler, ancak daha başarılı olmaları için teşvik etmez. Hataları Takip Etme ve Düzeltici Önlemler Alma: Düzensizliklere, hatalara ve standartlardan sapmalara odaklanır. Tüm hataları dikkatle izler. Beklenmedik hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklar için düzeltici önlemler alır. Standartları yakalamak için dikkatleri başarısızlıklara yöneltir. Anlaşmazlıkları giderir. Ceza: Başarısızlıkları cezalandırır. Disiplin sağlayıcı eylemlerle davranışları düzeltir. |
| İstisnalarla Pasif Yönetim | Sorunlara Zamanında Müdahale Etmeme: Sorunlar büyümeden (ciddi boyutlara gelene kadar) müdahale etme konusunda başarısızdır. Harekete geçmek için işler ters gidene kadar bekler. 'Kırılmayacaksa tamir etme' (tamamen bozulana kadar düzeltme, idare ettiği sürece idare etsin) düşüncesine sıkıca inanan biridir. Harekete geçmeden önce sorunların kronikleşmesi gerektiğini düşünür. |

EK 4: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İÇİN OLUŞTURULAN KATEGORİLER

| Alt Kategoriler | Kavramlar ve Tanımlamaları |
|--|--|
| Karizma (İdealize Edilmiş Etki) | <p>Misyon: Misyon duygusu uyandırır. Örgütün misyonunu apaçık, gözle görülür bir biçimde ortaya koyar. Güçlü ve ortak bir misyon (görev, amaç) duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.</p> <p>Saygı: Saygı uyandıracak biçimde davranır. Kendisine saygı duyulur. Kendisiyle birlikte çalışmaktan gurur duyulur.</p> <p>Güven: Kuvvetli bir güç ve güven duygusu sergiler. Kendisine güven duyulur.</p> <p>Etik (Ahlak): Davranışlarının etik ve ahlaki olmasına büyük özen gösterir. Aldığı kararların etik ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundurur. En önemli görülen değerlerden ve inançlardan söz eder. Etik değerlere ve geleneklere saygı gösterir. İlke-merkezli olup, bir kişilik (karakter) sergiler. Diğerlerinin iyiliği uğruna kendi çıkarlarını göz ardı eder. Diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üzerinde görür. Kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarları ön planda tutar.</p> |
| İlham Kaynağı Olma | <p>Vizyon: Vizyonunu açıkça dile getirir. Vizyonuyla heyecanlandırır. Paylaşmış vizyon yaratır. Örgütün yönünü belirler, gelecekte nerede olacağını açıklar. Uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir. Vizyonu, örgütsel dönüşüme hizmet eder.</p> <p>Pozitif (Olumlu) Bakış Açısı: Gelecekte iyimser bir biçimde söz eder.</p> <p>Diğerlerini İyi Bir Geleceğe İnandırma: Geleceğe yönelik olumlu düşünmeyi teşvik eder. Diğerlerinin kafasında geleceğe yönelik iyi resimler oluşmasını sağlar.</p> <p>Yüksek Başarma Duygusu: Başarılması gerekenlerden coşkuyla söz eder. Başarmak için ilham verir. Yüksek başarı beklentisine sahiptir.</p> <p>Diğerlerini Yüksek Başarıya İnandırma: Diğerlerini, yapmayı düşündüklerinin daha ötesinde performans göstermeye ikna eder. Mümkün olduğunu düşündüklerinden daha fazlasını başarabilecekleri yönünde diğerlerini inandırır. Amaçlara ulaşılacağı konusunda güvenini ifade eder.</p> <p>Örnek (Rol Modeli): Örnektir (rol modelidir). Diğerleri liderleriyle özdeşleşir. Diğerleri liderlerine benzemeye çalışır.</p> <p>Sembol (Simgesi): Diğerleri için başarının simgesidir. Kendine has özellik ve davranışlarıyla başında bulunduğu organizasyonun sembolüdür. Temel değerleri vurgulamak için dramatik ve sembolik eylemleri kullanır. Çabalara odaklanılması için sembolleri kullanır. Bir takım semboller yaratarak diğerlerini çaba göstermeleri konusunda harekete geçirir.</p> |

EK 4 DEVAMI

| Alt Kategoriler | Kavramlar ve Tanımlamaları |
|-----------------------------------|--|
| Entelektüel Uyarım | <p>Yenilikçi ve Yaratıcı: Organizasyonun geliştirilmesi için yeni yollar arar. Yeni yol ve yöntemleri uygulamayı dener ve risk alır. Eski problemlerin yeni yöntemlerle çözülmesini teşvik eder. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar. Sorunlara farklı açılardan bakılmasını sağlar. Görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda farklı bakış açıları önerir. Diğerlerine olaylara (sorunlara) bakışta yeni bakış açıları kazandırır.</p> <p>Değişim Ajanı: Belirsizlik ve karmaşıklık ile başa çıkma yeteneğine sahiptir. Değişime açıktır. Değişimin önünü açar. Mevcut olana eleştirel yaklaşır. İşlerin yapılmasıyla ilgili eski varsayım ve alışkanlıkları sorgular. Kritik varsayımların uygun olup olmadıklarını sorgulamak için tekrar tekrar gözden geçirir. Statükoyu değiştirme eğilimindedir. Kendini değişimin temsilcisi olarak görür. Örgüt kültürünü dönüştürür.</p> |
| Bireyselleştirilmiş İlgisi | <p>Koç ve Mentör: Diğerlerine bir birey olarak davranır. Diğerlerini farklı istek, ihtiyaç, yetenek ve amaçları olan bireyler olarak görür. Diğerlerinin ihtiyaç, inanç ve değer yargılarını değiştirir. Dışlanmış görünenlere özel ilgi gösterir. İyi bir danışmandır. İyi bir öğretmendir. Yeni öğrenme fırsatları yaratır. Diğerlerine bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırır. Diğerlerinin eğitim ve gelişim süreçlerine rehberlik eder.</p> <p>İletişim Uzmanı: Açık iletişim kurar. Yeni ilişkiler kurar, mevcut ilişkileri geliştirir. İlişkileri yönetme ve geliştirmede uzmandır. Proaktif bir iletişim tarzını benimser.</p> <p>Güçlendirme ve Yetkilendirme: Bağımsız ve eleştirel düşünebilen astlar yaratmayı hedefler. Astlarının, diğer bireylerle yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirir. Diğerlerinin kendilerine güvenmelerini sağlar. Diğerlerini, kabiliyetlerini kullanmaları yönünde cesaretlendirir. İnisiyatif verir ve destekler. Güvenir ve saygı gösterir.</p> |

EK 5: ...BIRAKTIĞIM YERDEN HAYATIM'A İLİŞKİN KODLAMA

A. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Ödül ve Takdir Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. İlk kalp ameliyatım için ABD'de yattığım hastanede, hastanenin başarılı operatörlerinin hayattayken heykellerinin binanın bir köşesine konularak, başarının ödüllendirildiğini görüp ders aldım. Türkiye'ye dönüştü, Türk toplumuna bir şeyler veren, başarılı insanların heykellerini yapmaya başladım. Sanatçı, sporcu, devlet adamı yirmiye yakın başarılı Türk'ün heykelini, sahipleri hayattayken yaptırıp, ilgili oldukları müesseselerin bir köşesine koydurttum. Elli Türk büyüğünün rölyeflerini heykeltıraş Osman Macuncuoğlu'na yaptırarak okullara dağıttık, hediye ettim (ss. 14-15).
2. Vaksa'nın şemsiyesi altındaki hayır faaliyetleri yanında Sakıp Sabancı olarak özel ödül programları düzenledim. Adımı taşıyan okulun öğretmenleri ve öğrencilerine her yıl başarılarını ödüllendirecek bir sistem kurdum. Vaksa her yıl 1000 öğrenciye yükseköğrenim bursu veriyor. Sakıp Sabancı ödülleri kapsamında her yıl Yıldız Sakıp Sabancı Lisesi'nden ve Adana Sakıp Sabancı İlköğretim Okulu'ndan en yüksek notlarla mezun olan öğrencilere burs veriyorum. Ben öldükten sonra da bu burslar tahsis ettiğim fonlar kanalıyla verilmeye devam edilecek (s. 17).
3. Vaksa, Halk Dansları Yarışması, Polis Akademisi ve Polis Koleji Ödülleri, Yılın Öğretmeni Ödülü isimleriyle ödüller veriyor. Her yıl yurdun her yanından gelen gençler halk dansları için yarışıyor, halk danslarını yaşıyor (s. 18).
4. Sakıp Sabancı Sanat Ödülü adıyla, MSÜ Güzel Sanatlar Fakültesi'nin Resim, Heykel ve Geleneksel Türk El Sanatları bölümlerini iyi dereceyle bitiren öğrencilere her yıl toplam 240 cumhuriyet altını ödül veriyorum (s. 18).
5. Sakıp Sabancı Öğrenci ve Öğretmen Ödülleri adıyla, Adana Sakıp Sabancı İlköğretim Okulu ve İstanbul Yıldız Sakıp Sabancı Lisesi'ni iyi dereceyle bitiren öğrencilere toplam 100 cumhuriyet altını, ayrıca her iki okulun başarılı bulunan öğretmenlerine de toplam 160 cumhuriyet altını ödül veriyorum (s. 18).
6. Sakıp Sabancı Spor Ödülleri adıyla, Olimpiyat Oyunları'nda altın madalya alan Türk sporcularına eşit olarak dağıtılmak üzere toplam 240 cumhuriyet altını ödül veriyorum (s. 18).
7. Dört yılda bir düzenlenen Özel (Özürlüler) Yaz Olimpiyat Oyunları'nda altın madalya kazanan Türk sporcularına dağıtılmak üzere toplam 80 cumhuriyet altını ödül veriyorum (s. 18).
8. Özürlüler Olimpiyat Oyunları'nda (Parolimpik) altın madalya kazanan Türk sporcularına dağıtılmak üzere toplam 80 cumhuriyet altını ödül veriyorum (s. 18).
9. ...1994 yılından beri başarıyı, başarılı öğrencileri, sporcuları teşvik etmek amacıyla eğitsel, kültürel, sanatsal alanlarda ulusal ve uluslararası düzeyde başarı kazanan kişi, kurum, kuruluşlara da ödüller ve burslar veriyorum (s. 18).
10. Tekstil tesisinde o günlerde desen tutmaz, yapılan mal ilgi görmez ise, malı kiloyla satıp zararı azaltmaktan başka yapabileceğiniz şey yoktu. Biz beş kardeş işin içinde olduğumuz, her konuda bir şeyler yapabildiğimiz halde Nesim Kasado, Avandis Kazancıyan ve Elyafım Kandiyoti'nin bizden

farklı, bizim bilemediğimiz becerilerini açıkça görüyorduk. Bunun içindir ki, Elyafim Kandiyoti'ye bizimle çalışması için o günün ölçüleriyle sağlanan menfaatler, işlerimizin gelişmesinden, zamanın değişmesinden sonra 1985'lerde bile Sabancı Topluluğu'nda hiçbir yöneticiye sağlanmamış büyüklükte rakamlarda dolaşmıştır (s. 177).

11. ...Önce bizim Bossa'daki kaynakçaları seferber ettim, sonra küçük sanayi çarşısına koştum. Her kaynakçıya teker teker, 'Makinelerinizi alın gelin, çalışabildiğiniz kadar çalışın, size yaptığımız işe göre para vereceğim' dedim. Milli Mensucat Fabrikası'na ve diğer fabrikalara haber gönderdim. Mesai saati dışında kaynakçaları bizde çalışırsa, onlara iyi ücret ödeyeceğimi bildirdim (s. 192).

12. 1997 yılında hizmete açılan Dilek Sabancı Anadolu Ticaret Meslek Lisesi, 1200 öğrenci kapasitesine sahip. Her yıl okulu başarıyla bitiren ilk üç öğrenciye ve en başarılı üç öğretmene 'Dilek Sabancı' ödülleri veriliyor (s. 317).

13. Sakıp Sabancı Lisesi: Her yıl okul birincisine 25, ikincisine 15, üçüncüsüne 10 cumhuriyet altını karşılığı 'Sakıp Sabancı Ödülü', ÖYS'de en yüksek puan alan üç öğrenciye kazandıkları yükseköğrenim kurumunu bitirinceye kadar 'Sakıp Sabancı Yükseköğrenim Bursu' ve her yıl en başarılı seçilen üç öğretmene de 'Sakıp Sabancı Ödülü' veriliyor (s. 318).

14. Vaksa hayır faaliyetleri çerçevesinden öte, her yıl bin öğrenciye yükseköğrenim bursu verilmeyi sürdürmektedir. Vaksa öğretim bursları yanında bir de ödül programı başlattı. Vaksa'nın himayesinde her yıl yurdun her köşesinden bir araya gelen halk dansı grupları yarışıyor. Bu yarışma İstanbul'da Atatürk Kültür Merkezi'nde büyük bir törenle sonuçlanıyor. Vaksa her yıl Polis Akademisi'ni ve Polis Koleji'ni bitirenlerden ilk üç dereceye girenlere parasal ödül dağıtıyor. Vaksa Milli Eğitim Bakanlığı tarafından seçilecek yılın öğretmenini ödüllendiriyor. (s. 343)

Tavsiye

1. Ceza ve ödüllendirme birbirinin ayrılmaz parçasıdır, eğer bir şey zamanından önce, normalden daha iyi biçimde gerçekleştirilirse, bunu yapan ödüllendirilmelidir (s. 190).

2. Ödüller, taltifler insanları daha başarılı olmaya iter. Teşvik rüzgârı estirir (s. 320).

İnanma

1. İnsan doğar, büyür, ölür... İnsanın belli bir hayat çizgisi vardır. Bu çizgi içinde, 'Artık tekaüt olsam mı?' diye düşünmeye başlamıştım. Tam bu sırada öyle büyük bir manevi taltife mazhar oldum ki, tekaütlüğü düşünecek yerde, daha fazla koşmak, daha çok şeyler yaratmak gerektiğini anladım. Eskişehir Anadolu Üniversitesi'nce bana neden 'fahri doktor' unvanı verilmesi söz konusu oldu?.. (s. 319)

2. ...daha önce yaptıklarım takdirle karşılanıyor ise, benim sorumluluğum durmamak, daha ileri gitmektir. 'Fahri doktor' unvanını almam beni daha fazla koşmaya, daha fazla yaratmaya itmiştir (s. 319).

3. Bu on bir fahri doktora derecesi benim için, değeri maddi ölçülere sığmayan bir servettir (s. 321).

Hataları Takip Etme ve Düzeltici Önlemler Alma Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Okuldan ayrılınca, Un Fabrikası'nda veznedar oldum. Maaşım 50 liraydı. Akbank'taki stajyer memurluğumdan öğrendiklerim işe yarıyordu. Un Fabrikası'nın müdürü Kemal Pekün, muhasebe müdürü Sadettin Atabey'di. Bazı akşamlar kasa hesabı tutmaz, ben bankadaki alışkanlıkla iki üç saat daha çalışır, hesabı tutturmadan fabrikadan ayrılmazdım. (ss. 85-86).

Ceza Kavramına İlişkin Kodlama

Tavsiye

1. Ceza ve ödüllendirme birbirinin ayrılmaz parçasıdır... (s. 190)
2. Türkiye’de insanların yaptıklarından değil, yapmadıklarından da yargılandıkları, yapmadıkları için de hesap vermek durumunda kaldıkları gün, biz kurtulacağız. Testiyi kıranla, doldurup getiren arasındaki farkı iyi bilmek mecburiyetindeyiz (s. 406).

İnanma

1. Benim yapamadıklarım bir gün mutlaka yapılacaktır. Daha büyük ölçüde yapılacaktır. Ama gecikmenin faturasını acaba kim ödeyecektir? Olumsuz engelleri, günlük politika hesabıyla ortaya atan politikacı mı? İşi değişik sebeple geciktiren devlet dairesindeki bürokrat mı? (ss. 405-406)
2. Olmadı yapamadım, yani başaramadım. Yapamadım da ne oldu? Geçenlerde gazetelerden okudum. O alanın park yapılması projelerine başlanmış. Tabii park da lazım. Ama parkta sağlıklı insanın dolaşması için hastane lazım, anlatamadım. Kanaatim o ki, sivri sol görüşe sahip kafalılar, SSCB’de olan değişimin farkında dahi olamadı. Çünkü bu kafalar, Stalinci ve Maoçu görüşle, Gorbaçov’un ne yapmak istediğini dahi anlayamadı. Anlayamadıkları gibi, benim yapamadıklarım da rol oynadılar. Bu kafadakilerin frenlerinden 70 milyon insan çok şey kaybetti. Özelleştirmenin, yap-işlet-devret felsefesinin önemini bir türlü kavrayamadılar. Yeşilköy’de Atatürk Havalimanı gibi bir numune ortadayken, devlet kasasından on kuruş çıkmadan, Avrupa’da eşi az bulunan böyle bir havaalanı inşaatının yapılmasından da ders almadılar. Çanakkale Boğazı, İzmit Körfez geçidi, İstanbul Boğazı tüp geçit projeleri hep o kafalar yüzünden hâlâ beklemedir. Süleyman Demirel, Atatürk Havalimanı açılışında yaptığı konuşmada bunun altını çizdi. Bu projenin beş yıl gecikmesinin vebalini birilerinin çekmesi lazım geldiğini ince bir hicivle dile getirdi. Bu kafadakiler, yabancı sermayeye de karşıdılar. Örnekleri de komik: Yabancı sermaye Almanya’yı perişan etmişmiş. 1945’te yerle bir olan Almanya’nın bu yabancı sermayeye ayağa kalktığını görmeyip, ‘Almanya’yı perişan etti’ diyenlere ben de, ‘Gözünü seveyim, gelse de bizi de perişan etse, Almanya gibi paramızın değeri bir saygınlık kazansa’ diyorum (s. 429).

B. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Misyon Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Yeniden dünyaya gelsem, gene sanayici olurum. ‘Cumartesi, Pazar yok, bu ne kadar ağır iş’ diyorum, ama gene bu işi yapardım. Bazen soruyorum kendime. ‘Yetmiş yaşına geldin. Koş, koş, koş... Deli koyun gibi koşuyorsun. Ne arıyorsun, nereye koşuyorsun, ne olacak bu koşmanın sonu, çalışma, ne yapacaksın, ne olmak istiyorsun? Aradığın nedir? Beş fabrika daha yaptın, beş mektep daha yaptın. Yavaşla’ diyorum. Ama sonra bakıyorum ki, ben bu işi çok seviyorum. (ss. 33-34)
2. ...babamın ölümünden sonra fiilen, en büyük kardeş olarak kardeşlerimi toplamak sorumluluğu bana düşüyordu. Kardeşlerimi bir masa etrafında topladım. Dağılmadan, tek yumruk halinde işleri yürütmeye karar verdik. Bu kararımızı ‘Hacı Ömer öldü, acaba çocukları ne yapacak?’ diye bizleri izleyenlere duyurmak, onların tereddüdünü gidermek gerekiyordu (s. 158).

3. ...ilk hedef Türk sürücüsünün itimadını kazanacak 'kaliteyi' gerçekleştirmektir. Bunu kısa zamanda başardık, ikinci hedef, tam kapasite üretim yapmaktır. 2,2 milyon adet/yıl lastik üretim kapasitesiyle Türkiye'nin en büyük lastik fabrikası olan Lassa, üretiminin yarısını zaman içinde ihraç ederek bu hedefe de ulaştı (s. 225).

4. ...biz, yeni bir yarış alanı açtık. En önemli görevlerimizden biri de 'sosyal hizmet yarışdır' diyoruz. Rötarlı olduğumuz bu yarış alanında tüm işadamlarını yarışa davet ediyoruz. Bunu görev sayıyoruz (s. 344).

Tavsiye

1. Hayat büyük bir laboratuvar, sınırsız bir iş ve çalışma alanıdır. Amacınız olacak (s. 29).

2. ...insanın belli bir ömür süresi vardır. İnsan doğar, büyür, yaşlanır ve ölür. Kurduğumuz sanayi tesislerinin, tarım işletmelerinin daha da gelişmesini, dünya ölçüsünde kuruluşlar haline gelmesini istiyorsak, bunları müesseseleştirmek, kurumlaştırmak zorundayız (s. 368).

Tanımlama

1. Yabancı sermayeyle yapılan ortak yatırımlarda sadece iç piyasaya yönelik üretimi düşünmedik. Dünya kalitesi ve fiyatında üretim hedefi nedeniyle, iç piyasada satılan malın aynı fiyatla ihracı taahhüdünü de yabancı ortaklarımızdan istedik (s. 20).

2. Nasıl ki, bir koşucu finalde ipi göğüslediği zaman başarısını görebiliyorsa, biz de başarımızı, çalışmalarımızın, uğraşımızın sonucunda istihdamda, üretimde, kârda, daha çok vergi ödemede görürüz. Bir yarış bitti mi, yenisi başlar. Bir koşucu hiçbir zaman, hayatında bir kere koşup, tek bir yarış kazanmak amacıyla hazırlanmaz (s. 31).

3. 70 milyonu aşan nüfusumuza, insanlık haysiyetine yaraşır bir hayat çizgisi sağlamak, her gün soframıza katılan 3 bin kişiye aş, her yıl kapıda bekleyen 1 milyona yakın gence iş bulmak zorundayız (s. 42).

4. ...Türkiye'nin geçmişlere uzanan dokuz yüz yıllık tarihinin önemi yanında, son yetmiş beş yıllık Cumhuriyet dönemi ve Cumhuriyet döneminin son onar yıllık zaman dilimleri büyük değer taşımaktadır. Bu zaman dilimlerini kullanmadaki başarı, Türkiye'nin çizgisini tayin etmektedir. Bunun bilincinde olarak, önümüzdeki yılları en iyi şekilde değerlendirmek, sosyal ve ekonomik gelişmeleri, tüm kaynakları kullanarak hızlandırmak zorundayız (s. 43).

5. Babamız Hacı Ömer'in başarısı, özel sektör için açılan her sanayi alanına girmede öncülük etmesidir. Biz de oğulları olarak ciddi ekonomik büyüklükte sanayi tesisleri kurmayı; bu tesislerde en ileri teknolojiyi uygulamayı; dışa bağımlılığı azaltmayı; sanayide devamlı entegrasyonu; imkân ölçüsünde dış pazar için sanayi malı üretmeyi kendimize hedef aldık (s. 45).

6. Sabancı Topluluğu olarak amacımız, daha çok, daha sağlıklı üretimdir. Böylece, daha çok Türk insanına iş, daha çok tencereye aş vereceğimize inanıyoruz (s. 46).

7. Ak Yatırım Ortaklığı, yatırım riskini en aza indirmek ve getiriyi en yüksek düzeyde tutmak amacıyla portföy çeşitlendirmesini hedeflemekte, yatırım araçları arasında hisse senedini tercih ederek sermayesini uzun vadede değerlendirmeyi amaçlamaktadır (s. 254).

8. Enerjisa, müşterilerinin enerji gereksinimlerinin sürekli, güvenilir ve kaliteli olarak karşılanması, enerji sektöründe doğabilecek yeni iş olanaklarının değerlendirilmesi amacıyla Nisan 1996 tarihinde kurulmuştur (s. 262).

9. Sabancı Holding ve DuPont, Avrupa bölgesi, Bağımsız Devletler Topluluğu, Ortadoğu ve Afrika pazarları için polyester iplik, elyaf, resin, polyester hammaddeleri ve bunlarla ilgili ürünleri geliştirmek, üretmek ve satmak amacıyla DuPontsa B.V. şirketini yüzde 50'lik eşit paylı ortak girişim olarak 2000 yılı başında kurdular (s. 265).
10. Bossa'nın pazarlama hedefi, katma değeri yüksek, nitelikli ve farklılaştırılmış ürünler üretmek ve satmak, özellikle dış pazarlarda kalıcı olmaktır (s. 269).
11. Diasa'nın en önemli hedefi, Türk tüketicisine en ucuz ve en kaliteli ürünlerle ulaşmaktır (s. 280).
12. Ekim 2002'de faaliyete geçen Teknosa, elektrik-elektronik, bilişim ve iletişim sektörlerinde dünya markalarının ileri teknoloji ürünlerini, koşulsuz müşteri memnuniyeti sağlayarak, en güvenilir ve en doğru kanaldan tüketicilere sunmak amacıyla kuruldu (s. 280).
13. 29 yıllık geçmişe ve deneyime sahip, Türkiye'nin önde gelen sistem bütünleştiricilerinden I-BIMSA, yüzde 50-50 Sabancı-IBM Türk ortaklığıyla kurulmuştur. Orta ve büyük ölçekli işletmelerin donanımdan yazılıma, işletimden teknik hizmetlere, danışmanlıktan özel uygulamalara kadar tüm bilişim ihtiyaçlarını karşılamak ve müşterisi için en uygun çözümleri oluşturmak üzere faaliyet göstermektedir (s. 287).
14. Sabancı Üniversitesi için, Sabancı Ailesi ve Topluluğu olarak 200 milyon dolarlık bir yatırım yapmayı ve her yıl 20 milyon dolarlık bir katkıda bulunmayı hedef olarak yola çıktık (s. 315).
15. Bu memleketin imkânlarını değerlendirerek, belli bir gelir düzeyine ulaşanlar, yaptıkları işin zekâtını dağıtmak zorundadırlar. Görevimiz, sanayide birbirimizi geçmek, istihdam yaratmada birbirimizi geçmek, vergi vermede birbirimizi geçmek için yarışmaktır (s. 343).
16. Sabancı Ailesi olarak, daha fazla üretim ve daha fazla ihracat yapmaya, daha fazla istihdam yaratmaya çalışıyoruz (s. 344).
17. Çadırın orta direğini kuvvetlendirmek, yani eğitilmiş sayısını artırmak için hepimiz üzerimize düşen sorumluluğu yerine getirmeliyiz (s. 344).
18. Her alanda yetkin ve kendine güvenen, çok boyutlu ve bağımsız düşünme yeteneğiyle donanmış, toplumsal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirmek, bilim ve teknolojik gelişmelere ve üretilen bilgilerin topluma yayılmasına katkıda bulunmak için yola çıktık (s. 358).
19. Sanayimizin, ticaretimizin gelişmesi için daha fazla yatırım yapmak, daha fazla üretmek, daha fazla ihracat yapmak zorundayız (s. 383).

Saygı Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Belçika Kralı Albert, İstanbul'daki evime kadar gelerek beni Belçika Kraliyet Nişanı'yla ödüllendirdi. Japon Prensi ve Prensesi Mikasa Emirgan'daki evimde misafirim oldu. Japon hükümeti beni Kutsal Hazine Altın ve Gümüş Yıldız Nişanı'yla onurlandırdı (s. 11).
2. İki ABD üniversitesi, dokuzu Türk üniversitesi olmak üzere on bir üniversite bana fahri doktora unvanı tevcih etti. Anadolu Üniversitesi/Eskişehir (1984), New Hampshire Üniversitesi/ABD (1986), Yıldız Üniversitesi/İstanbul (1992), Erciyes Üniversitesi/Kayseri (1993), 18 Mart Üniversitesi/Çanakkale (1977), Mimar Sinan Üniversitesi/İstanbul (1997), İstanbul Üniversitesi/İstanbul (1997), Amerikan Üniversitesi/Girne, Kıbrıs (1997), Trakya Üniversitesi/Edirne (1997), Southeastern

Üniversitesi/Washington, ABD (1998), Çukurova Üniversitesi/Adana (1999), Kırıkkale Üniversitesi (2002) törenle onurlandırıldım (s. 12).

3. ABD’de üç şehir (New Hampshire, Houston, Beverly Hills), Türkiye’de üç şehir (Artvin, Erzurum, Kırıkkale) bana fahri hemşerilik verdi (s. 12).

4. Üç şehir (Artvin, İzmit, Rize/Fındıklı) belediye meclisleri ismimi sokaklara vermek nezaketinde bulundu (s. 12).

5. Vakıflara verdiğim önem, Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından da takdir gördü. Türk Silahlı Kuvvetleri’nin değişik kuvvet komutanlıkları için vakıflar kurulduğunda Türk Deniz Kuvvetleri’ni Güçlendirme Vakfı’ndan üyelik için çağırıldım, daha sonra başkan seçildim. Silahlı Kuvvetler vakıflarının birinin başına geçen ilk ve tek sivil kişi olma şerefine nail oldum (s. 15).

6. Rahmetli Vehbi Koç gibi bir kişi, ‘Sakıp Sabancı olarak iş âlemini, zengini sevdiren adam oldun’ diyerek beni onurlandırdı (s. 16).

7. Kentsa ve Sabancı çalışanları, Kentsa’daki emeklerimi takdir etmek inceliğini gösterdiler. Topladıkları paralarla benim adıma yaşatan bir anıtı Kentsa içine diktiler (s. 16).

8. Bu her biri dünyada kendi alanında lider yabancı şirket, dünya çapında ünlenen ismini Sabancı’yla yan yana koymayı kabul etmiş, bunu başarının bir bacağı olarak görmüştür (s. 23).

9. Bizde kimse büyüğüne adıyla hitap etmez. ‘Ağabey’ der. Her konuda birbirimize danışırız. Kendi paramızdan kendimize önemli bir alışveriş yaparken bile, birbirimize haber veririz. Mesela kardeşim Şevket, kızına bir otomobil alırken, ‘Ağabey, bizim kıza bir otomobil alıyorum’ diye haber verir. Bu bir saygıdır. Ben de kendime bir gayrimenkul alacak olsam, kardeşlerimi haberdar ederim (s. 100).

10. ...kardeşlerim, Holding Yönetim Kurulu Başkanı olarak babamızdan kalan Atlı Köşk’te yaşamamın doğru olacağını söylediler. Atlı Köşk’ü onarttık ve orada yaşamaya başladık (s. 137).

11. Sabancı Topluluğu’nun yurtiçinde çoğu yüzde elli-yüzde elli ortaklıklara dayalı ciddi yabancı sermaye ortaklığı var. Bu ortaklıkların en büyük özelliği, dünyanın başka köşelerinde görülmeyen biçimde, uluslararası dev kuruluşların Sabancı’yla isimlerini birleştirmeyi kabul etmeleri, bunu olağan bir ‘ortaklıkta eşitlik’ ilkesi olarak benimsemeleridir (s. 295).

12. ...geçmişte üstlendiğim sorumlulukların fazlalığı ve bunlar karşısında aldığım ödüller beni heyecanlandırıyor (s. 301).

13. İsmimin verildiği caddeler şunlardır: Artvin, İzmit ve Rize-Fındıklı’da üç cadde, Kayseri’deki Erciyes Üniversitesi’nin kampüsü içindeki anacadde (s. 303).

14. Ödüllerim ve nişanlarım şunlardır: (1) Türk-Belçika ekonomik ilişkilerine yaptığım katkıdan dolayı, 1993’te Belçika Kralı olan Prens Albert’in Atlı Köşk’te verdiği ‘Belçika Kraliyet Nişanı’ (1987). (2) Türk-Japon ilişkilerinin ilerlemesindeki katkılarımın dolayı Japon hükümeti tarafından verilen ‘Kutsal Hazine Altın ve Gümüş Yıldız Nisanı’ (1992). (3) Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Vaksa) kanalıyla sosyal alanda yapılan hizmetler nedeniyle Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel tarafından bana ve kardeşim Hacı Sabancı’ya takdim edilen ‘Devlet Üstün Hizmet Madalyası’ (1997). (4) Merkezi İsviçre’de bulunan Avrupa Ekonomi Enstitüsü tarafından, yurtiçi ve yurtdışındaki başarılı çalışmalarım ve ülkeler arasında kurduğum etkin diyalog nedeniyle verilen ‘Avrupa Kristal Dünya Ödülü’ (1997). (5) Türkiye Cumhuriyeti Kültür Bakanlığı tarafından, başta ‘Altın Harfler’ sergileri olmak üzere sosyal alan ile kültür, sanat ve eğitim alanlarında yaptığım hizmetler nedeniyle verilen ‘Kültür ve Sanat

Büyük Ödülü' (1999). (6) New York'taki FABSİT Vakfı tarafından iş dünyasındaki liderliğim ve hayırseverliğim nedeniyle verilen 'Yılın İşadamı Ödülü' (1999). (7) Fransız hükümeti tarafından Louvre Müzesi'nde düzenlenen Altın Harfler Sergisi ve Türk-Fransız ilişkilerinin gelişmesine sağladığım faydalardan dolayı verilen 'Legion d'honneur' Madalyası (2000) (ss. 303-305).

15. Belgesellerim şunlardır: Ekonomi konusunda, eğitim konusunda ve sosyal hayatla ilgili olarak çok sayıda toplantıya katıldım, konuşma yaptım. Gazetelerde seyahat anılarım ve makalelerim yayımlandı. Milliyet Gazetesi her yılbaşı benden bir değerlendirme yazısı isterdi (s. 306).

16. Mehmet Ali Birand, hayatımdan kesitleri 'Sabancı Belgeseli' adıyla kısa bir filmde topladı. Bu belgesel 1997 yılında Show TV'de yayınlandı (s. 306).

17. ...TGRT Televizyonu tarafından hayat hikâyem on üç bölüm halinde filme alındı. Bu film CD'ye geçirilerek çoğaltıldı. 2000 yılı Mayıs-Ekim aylarında TGRT'de 'prime time'da yayınlanan bu filmin bölümleri şöyle: (1) 'Sakıp Ağa ile Başbaşa', (2) 'Sakıp Ağa'nın Vizyonu', (3) 'Sakıp Ağa ve Futbol', (4) 'Özdemir Sabancı Suikastı', (5) 'Özelleştirme-İşçi Ücretleri', (6) 'Sakıp Sabancı ve Ailesi', (7) 'Ekonomi-Siyaset-Özelleştirme', (8) 'Ekonomi-Verimlilik-Özelleştirme', (9) 'Zengin Batı, Fakir Türkiye', (10) 'Sakıp Ağa ve Sanat-1', (11) 'Sakıp Ağa ve Sanat-2', (12) 'Bilanço', (13) 'Mesaj' (s. 306).

18. ...rahmetli tiyatro yazarı Tarık Buğra, benim hayatıma dayalı olarak 'Sıfırdan Doruğa' ismiyle bir film senaryosu ve 'Patron' isimli bir tiyatro oyunu yazdı (s. 311).

19. ...daha önce yaptıklarım takdirle karşılanıyor ise, benim sorumluluğum durmamak, daha ileri gitmektir. 'Fahri doktor' unvanını almam beni daha fazla koşturmuş, daha fazla yaratmaya itmiştir (s. 319).

20. Türkiye'de özel sektörün en büyük sınaî tesislerinden biri olan Sasa'nın kuruluşunu gerçekleştirdiğimde, ICI firması, Amerika dışında bu tip bir tesisi en kısa sürede gerçekleştiren müteşebbis olarak beni taltif etmişti (s. 319).

21. Mısır'da, o zamanın cumhurbaşkanı Enver Sedat'ın himayesinde, sanayi kuruluşlarımızın başarısı nedeniyle bana Altın Merkürü Ödülü verildiğinde, ülkem adına bundan büyük gurur duymuştum (s. 319).

22. 1984 yılı başlarında Eskişehir'de Anadolu Üniversitesi Yunus Emre Kampüsü'nde verdiğim, 'İnsan ve Teknoloji' konulu konferanstan sonra sualler sorulup cevaplar verilirken, ayakta dinleyicilerle hıncahınç dolu salonda değerli bir öğrencinin 'Sabancı'ya fahri doktor unvanı verilmeli' şeklindeki teklifinin, üniversitelerimizin üst kuruluşlarınca da benimsenmesi benim için büyük bir şeref oldu (s. 320).

23. Eskişehir'deki doktoradan sonra ikinci ödülü ABD'den almak nasip oldu (s. 320).

24. Üniversite mensubu olan bu insanlar, Sabancı Vakfı olarak yurdun on beş ayrı yöresinde kütüphaneler, talebe yurtları, okullar yapmış ve eğitime bu denli önem vermemizin kendilerini çok etkilediğini belirttiler. Her ay Sabancı Vakfı'nın kendi kaynaklarından bin Türk gencine burs vermesinin dikkat çekici olduğunu, hatta çok anlamlı bir rakam olduğunu bildirdiler. Daha sonra Amerika'ya döndükleri zaman bu gözlemlerini kendi kuruluşlarında anlatmışlar. Ülkemde eğitime yaptığımız hizmetleri, ayrıca tekstil konusunda göstermiş olduğumuz performansı, yarattığımız iş alanı ve vergi alanlarını aralarında tartışarak, bana doktora unvanı vermeye karar vermişler. Bana bir mektup yazarak, doktora unvanı vermek istediklerini ve bu unvanı hangi tarihte Amerika'ya gelerek

alabileceğimi sordular. Bana mektubun gelmesi kıvanç verdi ve mutlu oldum. Tören için gittik. Doğrusunu isterseniz, ben tören için kırk elli kişilik bir kalabalık toplanacak ve bu topluluğun önünde kep giyme olayı olacak diye düşünmüştüm. Oraya vardığım zaman iki bin kişiyi aşan bir kalabalık ve yüz kişiden fazla bir öğretim görevlisinin önünde sadece bana verilen doktora unvanı benim gururumu daha da artırdı (s. 321).

25. 1984 yılında Eskişehir’de Anadolu Üniversitesi’nden, 1986 yılında ABD’de New Hampshire Üniversitesi’nden aldığım doktoralardan sonra, doktora dereceleriyle onurlandırılmam sürdü. 1992 yılında İstanbul’da Yıldız Üniversitesi’nden, 1993’te Kayseri’de Erciyes Üniversitesi’nden, 1997 yılında Çanakkale’de 18 Mart Üniversitesi’nden, 1997 yılında İstanbul’da Mimar Sinan Üniversitesi’nden, 1997 yılında Kıbrıs Girne’de Amerikan Üniversitesi’nden, 1997 yılında Edirne’de Trakya Üniversitesi’nden, 1997 yılında İstanbul Üniversitesi’nden, 1998 yılında ABD Washington’da Southeastern Üniversitesi’nden, 1999 yılında Adana’da Çukurova Üniversitesi’nden, 2002 yılında Kırıkkale Üniversitesi’nden onur doktorası aldım (s. 322).

26. ABD’de bana bu tekstil şehrinde fahri doktora vermelerinin bir sebebi de, Sabancı Ailesi olarak bizim Türkiye’de tekstil alanındaki başarımız. Türkiye sıfırdan başlayıp bir noktaya geliyor. ABD tekstilcileri Türk tekstilini kota koyarak ABD sınırında durdurmaya çalışıyor. İşte bu konuyu Amerikalılar incelemişler. Bizim Sabancı Ailesi’nin başarısını takdire değer bulmuşlar (ss. 322-324).

27. Üniversitenin doktorayla onurlandırmasına ek olarak, bu eski tekstil şehrinin belediye başkanı da, bir tekstilci olarak Sakıp Sabancı’ya ‘fahri hemşerilik beratı’ vermeyi kararlaştırmış. Yetkili organlardan iznini almış, belgeyi hazırlamış (s. 324).

28. Manchester şehri fahri hemşerilik beratından sonra benzer törenlerle gene ABD’de Houston şehrinin ve de Los Angeles şehrinin fahri hemşerilik beratları bana verildi (s. 324).

29. Türkiye’de Artvin, Erzurum ve Kırklareli şehirleri belediye meclislerinin kararıyla başkanlar beni fahri hemşerilik beratıyla onurlandırdı (s. 324).

30. Artvin, İzmit ve Rize’nin Fındıklı’ında sokaklara adım verildi (s. 324).

31. Bir gün Rus hükümeti adına Gorbaçov’dan gelen davet üzerine Sakıp Sabancı Koleksiyonu’ndan seçilen parçalar Moskova’ya taşındı. Moskova’da Şark Eserleri Devlet Müzesi’nde açılan sergi büyük ilgi gördü. Rus halkının sanat aşkı ve zevki üstündür. Serginin açık kaldığı üç aylık sürede gördüğü ilgi göğsümüzü kabarttı (ss. 329-330).

32. 1997 yılı sonlarında ise ABD’nin ünlü Metropolitan Müzesi’nden koleksiyonumu New York’ta sergileme teklifi aldım. ABD’yle ilişkisi bulunan Hülya Karadeniz ve Raffi Portakal’ın katkılarıyla ön hazırlıkları yaptık. Metropolitan Müzesi’nin en iyi köşelerinden birinde 1998’in Eylül ayında sergimizi açtık. Açılış törenine Kültür Bakanımız, Bakanımızın eşi ve bakanlar ile İstanbul’dan giden dostları yanı sıra, New York’un sanat çevrelerinden önde gelen kişiler katıldı. Yabancı katılımcılar yemekli davet öncesi Metropolitan Müzesi’nin Mısır Medeniyetleri Salonu’nda gerçekleştirilen Mevlevilerin sema gösterisine hayran kaldı (s. 330).

33. Metropolitan’dan sonra sergiye Los Angeles Müzesi talip oldu. 1999 yılının Mayıs ayında Los Angeles’te gene görkemli bir açılış töreniyle başlayan sergi üç ay açık kaldı (s. 330).

34. ABD’de üçüncü durak 1999 yılının Ekim ayında Harvard Üniversitesi’ydi. Harvard, ünlü bir eğitim kurumu olarak bir başka ilgi gösterdi. Koleksiyondaki hat eserleri İslam Tarihi dersine konu teşkil etti (s. 330).

35. Hat koleksiyonu ABD’den Avrupa’ya atladığında ise, ilk durak 2000 yılı Martında Paris oldu. Paris’te Louvre Müzesi, Sakıp Sabancı Koleksiyonu’na salonlarını açtı. Sakıp Sabancı olarak Türk kültürünü ve sanatını başka ülkelere taşımak, bunlardan habersiz binler ve hatta milyonlarca izleyiciye Türk sanatının seçkin örneklerini göstermek beni mutlu etti. Bu yoldan Türk sanatına, kültürüne katkıda bulunmaktan şeref duydum (s. 330).

36. ABD’de Sabancı Koleksiyonu’na ilk ev sahipliğini yapan Metropolitan Müzesi yönetimi koleksiyonun sergilenmesi vesilesiyle ‘Altın Harfler, Sakıp Sabancı Koleksiyonu’ adı altında bir katalog bastırdı. Koleksiyonda yer alan kâğıda resmedilmiş, işlenmiş, bezenmiş süslemeleri kullanarak ipek eşarplar yaptırttı. Bu kitaplar ve eşarplar Metropolitan Müzesi’nin satış mağazalarında sadece sergi süresince değil, devamlı satışa sunuldu. Satılacak eşarpların hem kenarında Sakıp Sabancı Koleksiyonu kaynak olarak gösteriliyor, hem de eşarplarla verilen basılı bilgi kâğıdında bu desenin Türkler tarafından kâğıda döküldüğü açıklanıyordu (s. 331).

37. 2000 yılının Mart-Mayıs aylarında Paris’te ünlü Louvre Müzesi’nde düzenlenen sergi Rembrandt ve Michelangelo sergileriyle eş zamanlıydı. Üç ayda iki milyonu aşan sanatsever tarafından gezildi. Bu sergiyle Türk-Fransız ilişkilerine katkı nedeniyle Fransız hükümeti ‘Legion d’Honneur’ şeref nişanıyla ödüllendirdi (s. 332).

38. Bu çabalarımızın halkımız ve ülkeyi yönetenlerce takdiri büyük şereftir. Vakıf eserlerinin açılışına cumhurbaşkanımızın, başbakanımızın, bakanlarımızın, genelkurmay başkanımız ve kuvvet kumandanlarımızın, mülki ve idari erkânın şeref vermelerini görmekten büyük bir ödül olabilir mi? (s. 341)

39. 1986 yılında Atlanta’da ABD eski başkanlarından Jimmy Carter, kendi adına yaptırmış olduğu kültür sitesinin açılışına beni davet etti (s. 377).

40. Jimmy Carter ve eşinin önünden herkes ellerini sıkarak geçmekteydi. Ben önlerine gelince, kollarıma sarıldı ve eşiyile etrafındakilere, ‘Ohh... Sabancı hoş geldin, bakın Türkiye’den dostum Sabancı gelmiş, çok memnun oldum’ dedi. Tabii bu arada yürüyüş durdu. Başkanın yemek sonrasında yanıma gelip benimle özel olarak ilgilenmesi, belediye başkanı dâhil herkesin dikkatini çekmişti. Ayrıca yanıma gelerek, ‘Yemekten sonra gitme, seninle konuşacaklarım var’ diye sıkı sıkı tembihte bulundu (s. 377).

41. ...yıllardır Fortune dergisinin beş yüz kişilik listesine topluluk olarak giriyorduk, ama burada bir evvelki ABD başkanının dünyanın her yerinden davet ettiği ilk gecede üç binin, sabah kahvaltısında ise ilk yüz elliye hatta şeref masasındaki ilk otuza girebilmenin önemini idraki içinde gururla hamd ettim (s. 380).

42. 1987 yılında Türkiye’deki ABD büyükelçisi beni ziyaret ederek bir mektup getirdi. Mektup Beyaz Saray’dan geliyordu. ABD Başkanı Reagan’ın imzasını taşıyordu. Sakıp Sabancı olarak Washington’da yapılacak ‘uluslararası konferans’a davet ediliyordum. Bu toplantılar iki yıl üst üste yapıldı. 1988 yılındaki toplantıya da davet edildim ve katıldım. Bu toplantıların gayesi dünyanın kırk bir değişik ülkesinden, özel sektörde değişik konularda sivrilmiş insanları bir araya getirmek, bu

kimselerin dünyanın güncel meselelerini tartışmalarına imkân hazırlamaktı. Toplantılara davetlilerin sayısı toplam yüz kişi olarak sınırlandırılıyordu. Her ülkeden, üç beş kişi çağrılıyordu (s. 381).

43. Fransız bakanlar tabii ki beni TÜSİAD Başkanı olarak kabul ettiler. Benim Sabancı Holding olarak onlarla işim, ilişkim yoktu. Ama beni anlatırken, ‘Türkiye'nin en büyük ve temel konularda faaliyet gösteren sanayicisi, Fortune dergisi sıralamasına göre dünyanın beş yüz büyük firması arasında. Sanat koleksiyonu var. Vakıf kurdu, şu kadar yerde şu kadar kültür sitesi, kütüphane, okul, yurt yaptırdı. Binin üzerinde öğrenciye her ay burs veriyor’ diye önceden bilgiler, notlar aktarmışlar, tanıtmışlar. Bakanların buna göre ilgisi artıyor. Nitekim Sanayi Bakanı odasında makamı yerine yanımdaki koltuğa oturdu, elindeki not dosyasına arada bir bakıyordu, ben de içindeki notların üstünde fiyakalı bir resmimi gördüm (s. 397).

44. Paris’te olduğumuzu duyunca BNP’nin Başkanı Mr. R. Thomas, şerefime bankanın merkezinde bir öğle yemeği düzenlemiş (s. 400).

45. Paris’teki Türk sanatkarlarının ‘duayeni-ağabeyi’ Abidin Dino’ymuş. Cafe Palet’teki toplantılara kimlerin katılacağı Abidin Dino’ya bildirilmiş. Abidin Dino’ya benim katılacağım haber verildiğinde, ‘Hoş gelir, memnun oluruz’ demiş (s. 401).

46. Abidin Dino’ya dedim ki: ‘Şu kaderin cilvesine bak ki, Adana’nın toprak ağasının oğlu, Türkiye’nin en hızlı sosyalisti, Adana’da bir pamuk işçisi oğlu Türkiye’nin en büyük kapitalisti olarak Paris’te bir kahvede buluşuyor...’ Abidin Dino’ya, yanımda götürdüğüm Sabancı Sanat Koleksiyonu’yla ilgili yayınlardan verdim. Hayat hikâyemi anlatan kitaptan imzaladım. Koleksiyonumdaki resimler hoşuna gitti... ‘Sabancı seni sevdim’ dedi (s. 401).

47. O gün, Türk sanatçıların bana ikram etmek için çırpınmaları, civardaki atölyelerine davetleri, atölyelerindeki misafirperverlikleri, unutamayacağım olaylardır (s. 401).

48. ABD başkanlarından Jimmy Carter, 1985 yılı yazında özel olarak İstanbul’u ziyaret ediyordu. Bir öğle sonu beni İstanbul Valiliği’nden telefonla aradılar. Dönemin İstanbul Valisi Nevzat Ayaz, Carter şerefine o akşam Beyti Lokantası’nda özel bir davet verecekti, ‘Eşinizle birlikte katılır mısınız?’ dediler (s. 407).

49. Davet günü, kültür sitesi önünde tokalaşmak üzere sıraya girdik. Beni görünce koluma girdi ve eşiyile etrafındakilere, ‘Ohh... Sabancı hoş geldin, bakın Türkiye’den dostum Sabancı gelmiş, çok memnun oldum’ dedi. Tabii bu arada yürüyüş durdu. Başkanın yanıma gelerek benimle özel olarak ilgilenmesi, belediye başkanı dâhil herkesin ilgisini çekmişti (s. 411).

50. Ertesi gün, kahvaltıya davetliydim. Gece yemeğe davet edilen üç bin kişinin içinden sadece yüz elli kişi sabah kahvaltısına çağırılmıştı. Daha da önemlisi üç tane şeref masası vardı. Sahneye çıkar gibi merdivenle çıkılıyordu buraya. Ben de şeref masası konuştuydum. ‘Ben’ diye yanlış söylüyorum, ben faniyim, bu bir ‘Türk’e yapılmış iltifattı. Carter’ın yaptığı konuşmanın en ilginç yanı, ‘Türkiye’den gelen konuğum’ diye benden bahsetmesiydi. Sonra da bir Yunanlı işadamını anlatması çok anlamlıydı. Daha sonra bu önemli yüz elli kişi artık gelip benim elimi sıkıyordu (s. 411).

51. Beni de Deniz Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı’na üye olarak davet ettiler. Onur duydum. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı tarafından düzenlenen toplantılara devamlı katıldım. Oramiral Zahit Atakan’ın komutanlığı dönemindeki toplantıda komutan, ‘Halkımızın coşkuyla yaptığı bağışların askerler yerine sivillerce değerlendirilmesinin daha doğru olacağına inandığımı belirterek, benim

Deniz Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı'nın başkanı olmamı' teklif etti. Büyük onur duyarak, şerefle kabul ettim. Karargâhta da olsa disiplinin, tertip düzeninin, emir komuta zincirindeki içten sadakatın her zaman hissedildiği toplantılarda değerli komutanların sivillerin fikirlerine bu kadar değer vermeleri, itiraf edeyim beni hem şaşırttı, hem gururlandırdı (s. 417).

Özellik

1. Ahmet Tufan Gül, konuyu bilmeyen, kim oldukları bilinmeyen bu kişiler yanında, ciddi bir 'bankerlik kuruluşu' meydana getirilir ise, bu kuruluşun çok başarılı olacağına inanıyordu. 'Sabancı'nın kamuoyunda saygın bir ismi var. Halkın Sabancı'ya güveni fazla. Sabancı bir bankerlik teşkilatı kurar ise, Akbank gibi, Türkiye'nin en başarılı müesseselerinden biri haline gelir...' diyordu (s. 174).
2. Enerjisa, Türkiye'nin en büyük ve saygın elektrik üretim şirketlerinden biri olarak, Türkiye elektrik üretiminin yaklaşık yüzde 2'sini karşılama kapasitesine sahiptir (s. 263).
3. Başkanlıklarım şunlardır: Hacı Ömer Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı, Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Vaksa) Mütevelli Heyeti Başkanı, Sabancı Üniversitesi Onursal Başkanı, Sakıp Sabancı Müzesi Yönetim Kurulu Başkanı, Dünya Türk İşadamları Kurultay Başkanlığı (s. 301).
4. Kuruluşlarda üyeliklerim şunlardır: İstanbul Sanayi Odası üyesi, Dünya Produktivite Bilim Akademisi'nin ömür boyu üyesi, 'Conference Board' Türkiye temsilcisi, Kabataş Erkek Lisesi Eğitim Vakfı şeref üyesi, Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Vaksa) kurucu üyesi, TEMA'nın kurucu üyesi, TABA'nın şeref üyesi, Avrupa Ekonomi Enstitüsü şeref üyesi, 'Avrupa Ortak Miras' Kampanyası Onur Komitesi üyesi, diğer pek çok kuruluşta onur üyelikleri (s.301).
5. Fahri hemşeriliklerim şunlardır: Artvin, Erzurum, Kırıkkale illeri, Torbalı beldesi ve Çerkezköy ilçesi, ABD'de New Hampshire eyaleti, Houston şehri ve Beverly Hills semti (ss. 301-303).
6. Onursal doktoralarım şunlardır: (1) Anadolu Üniversitesi-Eskişehir (1984). (2) New Hampshire Üniversitesi-ABD (1986). (3) Yıldız Üniversitesi-İstanbul (1992). (4) Erciyes Üniversitesi-Kayseri (1993). (5) 18 Mart Üniversitesi-Çanakkale (1997). (6) Mimar Sinan Üniversitesi-İstanbul (1997). (7) Amerikan Üniversitesi-Girne, Kıbrıs (1997). (8) Trakya Üniversitesi-Edirne (1997). (9) İstanbul Üniversitesi-İstanbul (1997). (10) Southeastern Üniversitesi-Washington, ABD (1998). (11) Çukurova Üniversitesi-Adana (1999). (12) Kırıkkale Üniversitesi (2002) (s. 305).

Güven Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Japonlar uzun yıllar Türkiye'ye girmekte tereddüt ettiler. Sabancı Topluluğu olarak Japonları lastik grubumuzla Türkiye'ye ısındırdık. Bridgestone firması 500 milyon dolar yatırım riskiyle geldi. Onu aynı büyüklükte bir risk sermayesi ile Toyota, Komatsu, Mitsubishi, Sharp izledi (s. 20).
2. ...Holdingi halka açtık. Şirketlerimizin hisse senetleri yabancı yatırımcılar ve iç piyasa tarafından ilgiyle karşılandı (s. 21).
3. Akçimento tesisi kurulurken, hisse senetlerinin halka satılması, halkın gösterdiği ilgi de, cesaretimizi artırıyordu (s. 201).
4. Çimsa'nın hisse senetlerinin halka arz edilecek bölümü bir günde satıldı. Ve hatta hisse dağılımını sağlamak için, bir kişinin alabileceği hisseyi, belli bir tavanla sınırlamak zorunda bile kaldık (s. 202).
5. Akçimento ve Çimsa hisse senetlerinin halka satışında halktan gördüğümüz ilgi ve rağbet bizi teşvik ettiğinden, Kordsa'nın hisse senetlerinin büyük kısmını da halka sattık. Kordsa'nın hisse

senetlerini halka arz ettiğimizde, Sabancı adının verdiği güvenceyle, kord bezinin ne olduğunu, kord fabrikasının ne yapacağını bilmeden halkın hisse senedi satın almak için kuyruklar teşkil etmesi, bizleri çok sevindirdi. Gururlandık (s. 214).

6. ...Amerika'nın ihracat finansman bankası Eximbank'tan 55 milyon dolar kredi aldı. Duyduğumuza göre, Eximbank'ın, ortak olmadan bir projeye verdiği en büyük kredi buydu (s. 222).

7. Lassa'nın lastik üretmek üzere yola çıkması bir cüretkârlık. Türkiye'de yabancı sermayenin ürettiği, adı yıllardır tanınmış ünlü markalar yanında, Türk markasıyla lastik çıkarmak bir cüretkârlık. Türk markalı, adı bile telaffuz edilemeyen lastiği dünya pazarına ihraç etmek bir cüretkârlık (s. 225).

8. ...Akbank elli yıl boyunca, giderek artan bir güvene kavuşmuş, Türkiye'nin en güçlü özel sektör bankası olarak, içeride ve yurtdışında isim yapabilmiştir (s. 234).

9. Elli yıllık geçmişi, sağlam ilkeleri, iş ahlakı değerleri, yenilikçi, güçlü, dinamik ve istikrarlı kadrosu, Akbank'a duyulan güvenin esasını oluşturmaktadır (s. 251).

10. Dünya Bankası'nın özel sektöre kredi veren kuruluşu IFC'nin uzmanları geldiler. Firmayı, tesisi bir yıl süreyle incelediler. Başarılı buldular. Türkiye'nin kredi itibarının en fazla tartışıldığı 1980 yılında Kordsa'nın hammaddesi olan özel endüstriyel kimyevi iplik üretmek için IFC, 40 milyon dolar döviz kredisi verdi (s. 423).

Özellik

1. Ahmet Tufan Gül, konuyu bilmeyen, kim oldukları bilinmeyen bu kişiler yanında, ciddi bir 'bankerlik kuruluşu' meydana getirilir ise, bu kuruluşun çok başarılı olacağına inanıyordu. 'Sabancı'nın kamuoyunda saygın bir ismi var. Halkın Sabancı'ya güveni fazla. Sabancı bir bankerlik teşkilatı kurar ise, Akbank gibi, Türkiye'nin en başarılı müesseselerinden biri haline gelir...' diyordu (s. 174).

2. Sabancı Üniversitesi'nin şansı, Sabancı ismine olan güvene de dayalı olarak, daha ilk yıldan itibaren, üniversite seçme sınavlarında en önde gelen başarılı lise öğrencilerinin Sabancı Üniversitesi'ni tercih etmeleridir (s. 361).

Etik (Ahlak) Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Halka ve kamuoyuna, üretimin, istihdamın, vergi vermenin önemini anlatmada öncü oldum. Maliye Bakanlığı'nın radyo, televizyon ve gazete programlarına katılarak, halka vergi vermenin önemini anlattım. TV reklamlarında 'Vergiden dönenin kaşığı kırılınsın' sloganını yerleştirdim (s. 16).

2. Her vesileyle verginin önemini halka anlatacak konuşmalar yaparak, topluma karşı sorumluluğumu yerine getirmeye çalıştım. Şeffaflık denen şeyi iş âlemine yerleştirdim (s. 16).

3. Türkiye'nin on iki yerinde kültür sitesi yaparken, bu kültür sitelerini, Devlet Tiyatrosu'nun temsil vereceği sahne imkânıyla ve teknolojiyle donattık. 33 okul, 17 yurt, 16 öğretmenevi yaparken, derslikler, konferans salonları, spor salonları, dinlence ve eğlence imkânları yanında bilgisayar, kütüphane gibi imkânları da öne çıkardık. Vaksa, Türkiye'nin doğusundan batısına elli dört yerleşim bölgesinde 110'u aşkın kalıcı eser meydana getirerek örnek oldu (s. 17).

4. Vaksa, Halk Dansları Yarışması, Polis Akademisi ve Polis Koleji Ödülleri, Yılın Öğretmeni Ödülü isimleriyle ödüller veriyor. Her yıl yurdun her yanından gelen gençler halk dansları için yarışıyor, halk danslarını yaşıyor. Bir anda sahnede 400 kişilik çiçek bahçesi oluşturmaları çok görkemli ve renkli görülecek bir olay. Sakıp Sabancı Sanat Ödülü adıyla, MSÜ Güzel Sanatlar Fakültesi'nin Resim,

Heykel ve Geleneksel Türk El Sanatları bölümlerini iyi dereceyle bitiren öğrencilere her yıl toplam 240 Cumhuriyet altını ödül veriyorum. Sakıp Sabancı Öğrenci ve Öğretmen Ödülleri adıyla, Adana Sakıp Sabancı İlköğretim Okulu ve İstanbul Yıldız Sakıp Sabancı Lisesi'ni iyi dereceyle bitiren öğrencilere toplam 100 Cumhuriyet altını, ayrıca her iki okulun başarılı bulunan öğretmenlerine de toplam 160 Cumhuriyet altını ödül veriyorum. Sakıp Sabancı Spor Ödülleri adıyla, Olimpiyat Oyunları'nda altın madalya alan Türk sporcularına eşit olarak dağıtılmak üzere toplam 240 Cumhuriyet altını ödül veriyorum. Dört yılda bir düzenlenen Özel (Özürülüler) Yaz Olimpiyat Oyunları'nda altın madalya kazanan Türk sporcularına dağıtılmak üzere toplam 80 Cumhuriyet altını ödül veriyorum. Özürülüler Olimpiyat Oyunları'nda (Parolimpik) altın madalya kazanan Türk sporcularına dağıtılmak üzere toplam 80 Cumhuriyet altını ödül veriyorum. Ayrıca 1994 yılından beri başarıyı, başarılı öğrencileri, sporcuları teşvik etmek amacıyla eğitsel, kültürel, sanatsal alanlarda ulusal ve uluslararası düzeyde başarı kazanan kişi, kurum, kuruluşlara da ödüller ve burslar veriyorum. Oğlum Metin Sabancı adına, İstanbul Kadıköy'de inşa ettirdiğim Metin Sabancı Spastik Çocuklar Merkezi 35 bin metrekarelik arsa üzerinde değişik tesisleri ve mimarisiyle örnek bir tesis oldu. Karım ve kızlarım da kendi imkânlarıyla birer hayır tesisi ortaya çıkarma arzusu belirtti. Karımın adını taşıyan Türkan Sabancı Görme Engelliler Okulu 19 bin metrekarelik kapalı alanda 750 görme engelliye eğitim imkânı sağlıyor. Kızım Dilek Sabancı'nın adını taşıyan Dilek Sabancı Anadolu Ticaret Meslek Lisesi, 6500 metrekarelik kapalı alanda 1400 öğrenciyi eğitim veriyor. Kızım Sevil Sabancı'nın adını taşıyan Ankara Altı Nokta Körler Eğitim ve Kültür Merkezi, pek çok kişiye eğitim imkânı sağlıyor (s. 18).

5. Ben maddi varlığımın, karıma ve kızlarıma yetip de artacak kısmının üstündeki bölümünü hayır işlerine sağlığında tahsis ettim. Sahibi olduğum, büyük değer taşıyan Sabancı Koleksiyonu'nun bütünlüğünü ve devamlılığını korumak için koleksiyonu Sabancı Üniversitesi'ne bağışladım (s. 19).

6. Babamız rahmetli Hacı Ömer'den kalan ve içinde yaşadığım Emirgan'daki Atlı Köşk'ü, isteyerek, ülke ve gençlik yararına olacağına inanarak Sakıp Sabancı Müzesi olarak yaşatılmak üzere Sabancı Üniversitesi'ne tahsis ettim (s. 19).

7. Yabancı dev kuruluşlarla ortaklık anlaşmaları imzalarken, Sabancı Ailesi'nin Türk toplumuna sosyal katkı hedefini iyice anlattığımızdan, yabancı ortaklıkların yıllık kârlarının belli bölümünün (yüzde 2-3 gibi) Vakfa ve Sabancı Üniversitesi'ne her yıl bağış olarak gitmesini, vakfa ve üniversiteye düzenli ve devamlı gelir kaynağı tesisini sağladık (ss. 20-21).

8. Vergilendirilmiş kazanç kutsaldır. Sabancı Topluluğu, Türkiye Cumhuriyeti Hazinesi'ne giren verginin yüzde 6'sına yakınına sağlıyor. Bu oran 1995 yılında yüzde 4,4'tü. Bu tırmanan oranlar, Hazine'ye yapılan katkının giderek arttığını ortaya koyuyor (s. 22).

9. Sabancı Topluluğu yaklaşık 30 bin kişiye iş ve aş imkânı sağlıyor. Çalışanların mutluluğu için Sabancı Topluluğu işyeri eğitimine, sağlık koşullarına, sosyal yardımlara önem veriyor. Bugüne kadar yapı kooperatifleriyle yaklaşık 1000 çalışanımızın konut sahibi olmasına yardım ettik (s. 22).

10. Akbank sadece para konularıyla ilgilenmedi, ilgilenmiyor. Toplumsal sorumluluğu çerçevesinde sanata, kültüre hizmetleri sürüp gidiyor. Sanat kitapları yayımlıyor. Bugüne kadar yaklaşık yüz kitap yayımladı. Buna ek olarak Türkiye'nin on iki şehrinde Akbank sanat galerileri yıl boyu Türk sanatçılarının eserlerini halka sunmaya aracılık ediyor (s. 22)

11. Sabancı Topluluğu'nun yeşerme ve gelişme toprağı olan Adana'da sadece kültür sitesi, okullar, spor tesisleri, yurtlar yapmakla kalmadık, Adanalılara altı minareli, 28 bin kişiye aynı anda ibadet olanağı sağlayan Türkiye'nin ve Ortadoğu'nun en büyük camiini hediye ettik (s. 23).

12. Polyester hammaddesi ithalatında normal olmayan, kanuni olmayan birtakım gelişmeler vardı. Önce ithalat için lisans çıkarmak, sonra bir kiloluk lisansla üç kilo mal ithal etmek gibi kirli işler yanında, yüksek kaliteli mal için, döviz transfer edip düşük kaliteli polyester ithal ederek, yurtdışına döviz kaçırmak olağan hale gelmişti. Ben Odalar Birliği Yönetim Kurulu toplantılarında devamlı olarak bu konuyu gündeme getiriyordum. Savunduğum, bir bakıma özel sektör fikrine de karşı bir görüştü. 'İthal dalaveresinin önlenmesi için, polyester elyafı Sümerbank ithal etsin...' diyordum. Bu yüzden birçok kimsenin şimşeklerini çekiyordum. Baktım ki, bu iş sürüp gidecek, ithalatı ve dalavereyi önlemenin tek yolunun, bu malın Türkiye'de üretimi olduğunu anladım (s. 181).

13. KEK'çilerin henüz lisansları yoktu. Lisans almak için Odalar Birliği'ne başvurular. O zamana kadar İstanbul'daki büyük sanayi kuruluşları seçme seçilme işine pek inanır görünmezlerdi. Odalara ve Odalar Birliği'ne gelmezler, yetkili organlarda bizzat temsil edilme cesaretini taşımazlardı. Bu yüzden İstanbul büyük sanayi Odalarda ve Odalar Birliği'de küçük sanayici ve esnaf ile profesyonel yöneticiler temsil ederdi. Odalar Birliği Yönetim Kurulu üyesi olarak ben açıkça lisans isteklerine karşı çıktım. Onlar ise benim, yönetim kurulu üyeliğimi istismar ederek, lisans taleplerini engellediğim hakkında birçok mercie şikâyetle bulundular. 'Sakıp bize lisans verdirmiyor...' havasını yaydılar. Doğruydular. Ben açıkça şunu söylüyordum: 'Polyester elyaf işinde biz yola çıktık. Bu konuda iki yatırıma ihtiyaç yok. Siz başka alanda yatırım yapın...' Vehbi Bey, elinde KEK dosyası, Ankara'da bakanlıkları dolaşılıyor, bakanları, müsteşarları ikna etmeye çalışıyordu. Ben ise, 'Altyapı yok, sermaye yok, eleman yok... Aynı konuda iki tane küçük kapasiteli yatırım yapıp kaynak israf edeceğimize, önce ekonomik kapasitede bir tane yapalım, ileride daha büyük kapasitede başkaları da yaparlar' diyordum (ss. 183-184).

14. Vehbi Bey'in bu hikâyeyi tek yanlı, eksik ve sadece kendini haklı çıkaracak biçimde ve ilgisi olmayan bir toplantı notuna dâhil etmesi, beni üzdü. Ben daha çok bilendim. O günkü şartlarda, ülke çıkarına uygun olmadığına inandığım bu KEK işini, mutlaka engellemeye karar verdim. Sonra başka vesilelerle ve özellikle İran, Pakistan ve Türkiye arasındaki RCD (Regional Cooperation for Development-Kalkınma İçin Bölgesel İşbirliği) antlaşması işinde de gördüm ki, benim savunduğum ilke, ekonomik bakımdan doğrudur. RCD projeleri tartışılırken de dedik ki: 'Her üç ülkede ayrı ayrı ve küçük kapasitede birer polyester elyaf, birer DMT ve birer paraksilen fabrikası kuracağımıza, petrolden yapılan paraksilen fabrikasını İran açsın. Pakistan DMT fabrikası kursun. Bu fabrika İran paraksilenini kullansın. Biz de polyester fabrikası kurup Pakistan DMT'sini işleyelim. Böylece her üç ülkede de ekonomik büyüklükte birer tesis kurulmuş olur. Her üç ülke de ihtiyaçlarını birbirinden karşılar. Hem ihracat hem ithalat yapar.' Fakat gördük ki, nasıl müteşebbis gruplar arasında rekabet ve suni nedenlerle bu işbirliği sağlanamıyorsa, aynı şey ülkeler arasında da söz konusu oluyor (s. 186).

15. Sasa'ya bağlı olarak ticari şirket kurmaya hiçbir zaman teşebbüs etmedik. Sasa'nın üretimini ihtiyaç sahiplerine doğrudan sattık. Bu model, Sasa gibi konusunda tek mal üreten bir kuruluş için çok önemliydi. Çünkü ticari şirket aracılığıyla pazarlama teşebbüsü 'tekelci kâr' tartışmalarını alevlendirebilir, 'arı kovanına çomak' sokabilirdi. Bu inancımızı, daha sonra kurduğumuz sanayi kuruluşlarında

da sürdürdük. Fabrika üretimini bir aracı şirkete devredip, bu yoldan kârlarını artıran kuruluşların çoğalmasına rağmen, biz bunu yapmamaya çalıştık. Ancak Lassa'yı kurduktan sonra, lastik konusunun özelliği nedeniyle Lisa Dağıtım şirketini kurmak zorunda kaldık. Fakat orada da Lisa'nın kârının, halka açık bir şirket olan Lassa ortaklarına intikal ettirilmesi esasını kabul ettik (s. 196).

16. Koç ve Sabancı ailelerinin ortaklık döneminde, Garanti Bankası'nın Yönetim Kurulu ve kredi komitesindeki Sabancı Ailesi temsilcilerinin, azınlık haklarının korunması hariç hiçbir karara ve hiçbir krediye muhalefet reyleri mevcut değildir. Bankanın zabıtları şahittir ki, yönetimde, Koç Holding tarafından getirilen yöneticilerin başarısını engellemek için, Sabancı temsilcilerinden hiçbir menfi davranış gelmemesine bilhassa özen gösterilmiştir (s. 231).

17. Akbank'ın kaynaklarını, banka yöneticileri kanunlara ve usullere uygun biçimde, en verimli alanlarda değerlendirirler. Akbank'ın en büyük müşterileri, iş âleminde Sabancı Topluluğu'yla rekabet eden, bizimle yarışan kuruluşlardır. Buna bir zamanlar, hükümette en önemli sorumlulukları üstlenenler bile inanamamışlar, Akbank'ın kredilerinin Sabancı Topluluğu'nda kullanıldığı şüphesini taşımışlardır. Görevi nedeniyle 'Zehir Hafiyeye' diye adlandırılan ve kamuoyunu ilgilendiren önemli konularda araştırmalar yaptırmasıyla üne kavuşan Dr. Faruk Sükan, hükümetteyken Akbank hakkında bir araştırma yaptırmıştı. Resmi olarak yürütülen bu araştırma sonucu, Akbank'ın doğrudan veya dolaylı olarak Sabancı Topluluğu'na dâhil kuruluş ve iştiraklerine açtığı kredilerin, toplam kredilerin yüzde 14'ünü geçmediği belgelenmiştir. Akbank'ın istikrarlı ve güvenilir bir yönetime sahip olması ve yönetimde 'bankacılık teknikleri ile ihtisasın gerekli kıldığı politika'nın uygulanması, başlangıçtan beri ailemizin dikkat ettiği bir noktadır. Ancak bu sayededir ki politik etkilerle, hatır ve gönülle kişi ve kuruluşlara özel işlem yapılmamış... (s. 234)

18. Kitaplarımın gelirinin tamamını Darülaceze'ye ve Türkiye Spastik Çocuklar Vakfı'na bağışladım (s. 310).

19. ...Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Vaksa) şemsiyesi altında Sabancı Ailesi'nin sürdürdüğü yaygın bir sosyal etkinlik var. Bu çerçevede, ülkemizin elliye aşkın değişik yerleşim merkezinde yüzü aşkın tesis yapıldı. Yurdun her yerinde kalıcı eserler meydana geldi (s. 315).

20. Eşim ve üç çocuğumla birlikte bir başka sayfa daha açtık. Eşim ve çocuklarımla birlikte bugüne kadar yaptığımız bu tip hayır işlerinde, alışılmışın dışında, bu kurumlarda daha çağdaş eğitim ve öğretim yapılabilmesine katkıda bulunabilmek maksadıyla bir fon oluşturarak bunları desteklemeye karar verdik (s. 315).

21. (Benim, eşimin ve çocuklarımla hayır işleri): 1997 yılında hizmete açılan 12 bin metrekare alana kurulu okulda 450 öğrenci öğrenim görüyor. 30 derslik, 41 yatakhane, müzik bölümleri, yabancı dil laboratuvarı, konuşan kitaplık, kabartma daktilo atölyesi, halı, bobinaj, ağaç işleri, modelaj ve trikotaj atölyeleri, ev ekonomisi sınıfı, fen laboratuvarı var. Dünyaca ünlü Amerikan Perkins Körler Okulu'yla işbirliği içinde çalışan Türkan Sabancı Görme Engelliler Okulu, konusunda Türkiye'nin en ileri kurumu (s. 316).

22. (Benim, eşimin ve çocuklarımla hayır işleri): Metin Sabancı Spastik Çocuklar Rehabilitasyon Merkezi: Spastik çocukların erken yaşta eğitilerek ve çeşitli beceriler geliştirmeleri sağlanarak topluma kazandırılmaları amacıyla kurulan merkezde sosyal analiz odası, psikolojik araştırma ve gözlem odası, fizyoterapi ve rehabilitasyon odaları ve özel eğitim odaları var. Toplam 35 bin

metrekare açık alan üzerine kurulu 8 bin metrekare kapalı alana sahip merkezde, ayrıca 200 kişilik konferans salonu, kütüphane, el ürünleri sergi bölümü, iş atölyeleri, hidroterapi havuzu ve jimnastik salonu, çim futbol sahası, özel zeminli voleybol ve basketbol sahaları bulunuyor (ss. 316-317).

23. (Benim, eşimin ve çocuklarımın hayır işleri): Dilek Sabancı Anadolu Ticaret Meslek Lisesi: Okul, dış ve iç ticaret, bilgi işlem, turizm, muhasebe, bankacılık, sigortacılık, kooperatifçilik, dış ticaret, borsa hizmetleri, büro hizmetleri alanlarında öğrencileri iş hayatına ve yükseköğrenime hazırlamakta. Okulda 24 derslik, 2 bilgisayar laboratuvarı, 1 meslekî eğitim laboratuvarı, 1 fen laboratuvarı, kütüphane, kapalı spor salonu, elektronik, daktilografi salonu var (s. 317).

24. (Benim, eşimin ve çocuklarımın hayır işleri): Sevil Sabancı Altınokta Körler Eğitim ve Kültür Merkezi: 5 bin kişiye hizmet veren merkezin bünyesinde radyo istasyonu, müzik kayıt stüdyosu, konukevi, sesli ve kabartma kütüphane bilgisayarlı kabartma matbaası, kasetlik ve kaset çoğaltma makinesi, konferans salonları ile çeşitli hizmet üniteleri yer alıyor. Radyo yayın yoluyla halkın bilinçlendirilmesi ve eğitimi hedef alınıyor. Diğer ünitelerde görme özürlülere merkezi eğitim ve kültür hizmeti sunuluyor (ss. 317-318).

25. (Benim, eşimin ve çocuklarımın hayır işleri): Sakıp Sabancı İlköğretim Okulu: Adana'nın nüfusu en yoğun bölgelerinden birinde, 1974 yılında hizmete giren okul, 27 dersliği, toplantı salonu, laboratuvarı, işliğı ve okul müdürü lojmanı ile yörenin en büyük okullarından biri (s. 318).

26. (Benim, eşimin ve çocuklarımın hayır işleri): 1974 yılında kurulan Sakıp Sabancı İlköğretim Okulu, 1993 yılında baştan aşağı yenilenerek 'süper lise' kapsamında faaliyet göstermeye başladı. Eğitim için her türlü araç ve gereçle donatılmış olan lise, ülkemizin önde gelen liselerinden birisi oldu. Okulda 18 dersane; fizik, kimya, biyoloji, bilgisayar, yabancı dil laboratuvarları; kütüphane; müzik, resim, spor salonları; kafeterya; 170 kişilik konferans salonu ve sergi salonu var. Yabancı dil ağırlıklı program uygulayan liseler arasında bulunan okulda, bir yıl hazırlık olmak üzere dört yıl süreli eğitim verilmekte (s. 318).

27. Aile birliğimiz içinde oldukça önemli şeyler yaptık. Bir yanda 30 bin insana istihdam imkânı veren elli dolayında tesis diktik, öte yanda vakıf çatısı altında yurdun elliyi aşkın yerinde yüz onu aşkın kalıcı esere imzamız attık (s.319).

28. Üniversite mensubu olan bu insanlar, Sabancı Vakfı olarak yurdun on beş ayrı yöresinde kütüphaneler, talebe yurtları, okullar yapmış ve eğitime bu denli önem vermemizin kendilerini çok etkilediğini belirttiler. Her ay Sabancı Vakfı'nın kendi kaynaklarından bin Türk gencine burs vermesinin dikkat çekici olduğunu, hatta çok anlamlı bir rakam olduğunu bildirdiler. Daha sonra Amerika'ya döndükleri zaman bu gözlemlerini kendi kuruluşlarında anlatmışlar. Ülkemizde eğitime yaptığımız hizmetleri, ayrıca tekstil konusunda göstermiş olduğumuz performansı, yarattığımız iş alanı ve vergi alanlarını aralarında tartışarak, bana doktora unvanı vermeye karar vermişler (s. 321).

29. Vakıf, sadece Sabancı Ailesi'nin maddi desteğiyle hayır hizmetlerini sürdürdü. Sabancı Ailesi olarak bu ülkenin bize verdiği parasal imkânları, bu ülkenin insanları için, hayır tesislerine çevirme yarışında, önde koşmayı çok şükür Yüce Tanrı bize nasip etti (s. 340).

30. Vakıf faaliyetlerini düzenlerken, kendi inançlarımız doğrultusunda bazı öncelikler tespit ettik. 'Bu memlekette, kızlarımızın eğitim görmelerinin önemi büyüktür. Kendi köylerinde, kasabalarında okulu olmayan kızlarımız, eğitimden mahrum kalmamalıdır. Bunun için kız öğrencilerimize yurt

yapmalıyız' düşüncesiyle, kız yurtları yapımına öncelik verdik. 'Türkiye'nin gelişmesinde, geleceğinde teknik eğitimin önemi büyüktür' düşüncesiyle, teknik eğitim veren okullara ve bunların öğrencilerine ağırlık tanıdık. 'Türkiye'de dinin, manevi değerlerin önemine olan inancımızla' din eğitimini seçen gençlere daha müsait imkânlar temin etmeye çalıştık (s. 344).

31. Kazancımızın bir bölümünü de, daha sağlıklı, daha iyi tahsil görmüş, manevi gücü artmış, genç insanlar yetiştirecek tesisler kurmada kullanıyoruz (s. 344).

32. Vakfımız şemsiyesi altında yüzü aşkın kalıcı eser meydana getirebilmemiz, ayırdığımız paradan çok ayırdığımız vakit sayesinde mümkün olabilmiştir. Birçok şeyi bellemeye çalışan Türkiye'de, bir ailenin hayır işlerine maddi imkân ve zaman ayırmasının öncülerinden olmamın güçlüklerini göğüslemek zorunda kaldık (s. 346).

33. Sabancı Ailesi olarak Sabancı Vakfı şemsiyesi altında yurdun 53 yerleşim yerinde ortaya çıkardığımız 112 kalıcı esere ek olarak, eğitim konusundaki çabalarımızı taçlandırın Sabancı Üniversitesi'ni, ailemizin bu ülke eğitimine en değerli hediyesi olarak kabul ediyoruz (s. 361).

34. ...uluslararası toplantılara çağrılmak, katılmak için 'elifba'sı... Sadece katılmak işe yaramıyor. Katılınca 'konuşmak' gerek. Konuşmak da yeterli değil... 'Her türkü ilgi uyandırmaz, insanı uyutabilir.' Başkasının ilgisini çekecek, başkalarının aklında kalacak şeyler söyleyeceksin. Sonra söylediklerin, memleketin de yararına olacak. Bunlar kendiliğinden olmaz. Hazırlık ister. İşte ben bugüne kadar kazandığım tecrübelerle, bu tip toplantılara gitmeden önce ciddi çalışmalar yapıyor, hazırlıklı gidiyorum. Mesela bu toplantılara davetiyeyi alınca önce Dışişleri Bakanlığımıza yazıyorum. 'ABD hükümetinden şöyle bir davet aldım. Benim bu toplantıya gitmemde yarar var mı? Gider isem, hangi konularda, ne gibi faaliyetler gösterirsem ülkeme yararlı olabilirim?' diye soruyorum (s. 382).

35. Ben bir işadamıyım. Yaptıklarım, hatasıyla sevabıyla ortadadır. İşadamı, taşın altına parmağını koyan adamdır. Taşın altına parasını koymakta, zamanını koymakta, ismini koymakta... Hayali bir iş, ülke zararına olan bir iş, elbette müteşebbisin ciddiyetiyle bağdaşmaz (s. 405).

36. Bu vakfı kurarken belli bir süre devamlı desteklemem gerekli biliyordum. Dünyada her olaya kâr gayesiyle yaklaşmamak lazım geldiğine, NATO üyesi iki komşu ülkenin, özellikle Kıbrıs Barış Harekâtı'ndan sonra adeta birbirlerinin gözünü oymaya hazır halde olmaları yerine, bir yerden başlanıp ve müşterek bir faaliyette bulunarak ipi daha germek yerine, tansiyonu düşürmeleri gereğine inanıyordum. Turizmden Yunanistan'ın ve Türkiye'nin elde ettiği gelirler ortadaydı. Belki ben kazanmayacaktım, ama uzun vadede ülkem çok şey kazanacaktı (s. 412).

37. Bu şerefli görev süresinde, 1980 yılında alçakça bir kundaklama sonucu yanan Ulu Önderimizin anılarıyla dolu Savarona yatının yenilenmesi konusu birkaç kez gündeme geldi. Haliç'te yanmış, haliyle kaderine terk edilmiş gibi duran bu Ata yadigârının, Yavuz zırhlısı gibi jilet olmasına hiçbirimizin gönlü razı olmuyordu. Belediye Başkanı Bedrettin Dalan'la bu konuyu uzun uzun görüştüm. Yatın baştanbaşa elden geçirilerek Atatürk Müzesi haline getirilmesi arayışlarını sürdürdüm. Hatta içine Atatürk'le ilgili kitapların ve şayet hâlâ gemide varsa mevcut anıların muhafaza edilmesi gibi detaylar dahi önerildi. Bir gün bana hediye edilen bir mektup açacağıma jilet haline getirildiği dillerde dolaşan Yavuz zırhlısının döşemelerinden yapıldığını hatırlamak içimi sızlattıyordu. Savarona yatının da Yavuz'un akıbetine uğramasını önlemeye çalışıyordum (s. 417).

38. ...Sabancı Ailesi olarak Türk ekonomisinde belli bir yere geldik. Otuz bin kişiye iş, otuz bin kişiye aş sağlayacak tarım, sanayi işletmeleri, banka, sigorta, ihracat kuruluşları ortaya çıkardık. Ülke ekonomisine üretimimizle, ülke hazinesine vergilerimizle katkıda bulunuyoruz (s. 436).

39. Vakıf kurduk. Yurdun elliye aşkın yerleşim yerinde yüz onu aşkın kalıcı eser meydana getirdik. Burslarımızla, yirmi bine yakın genç, üniversite mezunu oldu. Bin kadar genç, her ay aldıkları bursla üniversite tahsillerini sürdürüyorlar (s. 436).

Özellik

1. Elli yıllık geçmişi, sağlam ilkeleri, iş ahlakı değerleri, yenilikçi, güçlü, dinamik ve istikrarlı kadrosu, Akbank'a duyulan güvenin esasını oluşturmaktadır (s. 251).

İnanma

1. Başkaları da yararlansın, sevinsin diye varlığımızı halkımızın ve ülkemizin hizmetine veriyoruz... Bizim geleneğimizde var. Fatih zamanından beri vakıflar kurmuşuz. Çeşmeler, köprüler, hanlar, hamamlar, camiler, şifahaneler, kütüphaneler, mektepler, imarethaneler, sebiller yaptırıp, halkın hizmetine adanmışız. Böylece hem sosyal adaleti düşünüp dünyamızı güzelleştirmişiz, hem de sağlam temelli, uzun ömürlü tesisler kurmuşuz. Yaptıklarımızla övünüyoruz, 'sosyal amaçlı, bilimsel temelli, çağdaş' diyerek. Oysa biz bu işleri yüzyıllardır yapıyoruz (s. 333).

2. 'Vergimi verdim, görevim bitti' demek, bugünleri iyi gören büyük ve çok şümüllü düşünen atalarımızın tutumuna ters düşer. Benim atalarım da vergi veriyorlardı, zekât veriyorlardı, devlete hizmet ediyorlardı, gerektiği zaman canlarını bile esirgemiyorlardı. Ama yine de mallarını mülklerini vakfetmekten geri kalmıyorlardı (s. 335).

3. Diyeceksiniz ki: 'Sabancı neden üzülüyorsun, paran yanında kalsın, boş ver.' Boş veremiyorum. Bütün mesele burada. Anamdan, babamdan böyle gördüm vaktiyle. Sadaka alan, dolayısıyla sadaka almanın ne olduğunu bilen rahmetlilerin, imkânları olunca aynı köye gelip yağ, kumaş ve para dağıtırken gözlerindeki mutluluğu görerek büyüdüm ben. Baltalimanı Metin Sabancı Kemik Hastanesi açılışında, odaları ziyaret ederken, hastaların bakışlarıyla teşekkürlerindeki huzuru hangi parayla alabilirim ki? Şayet izin verselerdi, bu hastaneler yapılsaydı kim bilir daha ne dualar alırdım (s. 429).

4. Her şeyden önce Sakıp Sabancı'nın da bir insan olduğu, insanların hatalarıyla, sevaplarıyla bir arada değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Eğer terazide sevap kefi ağır basıyorsa, ne mutlu bana... (s. 436)

Vizyon Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Biz Türkiye'de otobüste, otomobilde, otomotiv sanayiine rekabet getirdik. Kaliteyi öğrettik. Ufuk açtık (s. 24).

2. ...Sabancı Ailesi olarak biz, ömür çizgimiz içinde başarılı sayılabilecek işler yapmışız. Biz ufuk açmışız. Biz bu ülkeye rekabeti, yeniliği, iyiliği getirmeye katkıda bulunmuşuz (s. 24).

3. '...Ülkemizin ve insanlarımızın daha iyi yarınları için, Türkiye-Fransa ekonomik ilişkilerini geliştirme ortak amacıyla geliyoruz.' Bu husus Chirac hükümetinin bakanlarını, diğer konuştuğumuz ilgilileri çok etkiliyordu (s. 398).

Özellik

1. 1966'dan sonraki dönemde Sabancı Ailesi olarak büyük bir gelişme sağladık. Geometrik bir silsileyle büyüdük, ülke ekonomisinde ön sıralara vardık. Çünkü biz hazırдық. Bilgimiz, deneyimimiz vardı, ileriye ait tasarılarımız, programlarımız vardı (s. 29).

Tanımlama

1. Yeni kurduğumuz çağdaş üniversiteyle eğitimde lider olmayı hedefliyoruz (s. 23).
2. ...1981 baharında büyük bir haksızlığın da farkına vardım. Tesadüflerin, fırsatların, şansın, ancak onları kullanmaya, yakalamaya hazırlıklı olanlara gülmesi çağımızın bir dramıdır. Bütün insanlar başarılı, verimli, mutlu olmaya layıktır. Görevimiz, sadece kendimiz için değil, bütün insanlar için daha güzel bir dünya yaratmaktır (s. 29).
3. Bossa yurtiçindeki lider konumunu sürekli kılarak, orta vadede Avrupa Birliği'nin en büyük ve en kârlı tekstil şirketi olmayı hedeflemektedir (s. 269).
4. (Gıdasa'nın) Hedefi, faaliyet gösterdiği tüm kategorilerde pazar liderliğini yakalamak... (s. 277)
5. Tüm yurdu kapsayan altyapısı ile ülkemizin bir numaralı telekom operatörü olmayı hedefleyen Sabancı Telekom, kurumlara ve son tüketiciye her türlü yerel ve uluslararası telekomünikasyon hizmeti sunmaktadır (s. 287).
6. Geniş ürün ailesi ve uzman kadrosuyla serbestleşen telekom pazarında liderlik koltuğuna oturmayı hedefleyen Sabancı Telekom, ayrıca kurumlara özel anahtar teslim hizmetler ve yaratıcı çözümler de sunmaktadır (s. 287).
7. Sabancı Üniversitesi'nin vizyonu, 'birlikte yaratmak ve geliştirmek'tir (s. 357).
8. Katılımcılığa ve ekip çalışmasına bağlı bir kurum kültürü oluşturarak, tüm paydaşlarımızın gereksinimlerine duyarlı, yenilikçi bir üniversite kurmayı hedef aldık. Disiplinlerarası bir eğitim yapısıyla öncülüğe yol açan özgür bilginin yaratılmasını ve yayılmasını öngörüyoruz. Sabancı Üniversitesi, eğitim alanındaki yaratıcılığıyla tüm dünyada bir referans noktası olmaya çalışıyor (ss. 357-358).

Eleştiri

1. Turgut Özal'ın ısrarıyla holding merkezi İstanbul'a taşınınca, benim de evimi İstanbul'a nakletmem gerekti. Doğrusu, o günlerin tansiyonu içinde bunu kabul etmek çok güçtü. Biz işimizi Adana'da kurmuştuk. İşimizin başından ayrılırsak, işlerin aksayacağına inanıyorduk (s. 136).
2. Özal, Sabancı Topluluğu'nun işlerinin Adana'dan yürütülemeyeceğini bize anlatıyor, holding merkezinin İstanbul'a nakli için ısrar ediyordu. Bana çok zor geldiği halde, Turgut Özal'ın hatırı için Adana'dan İstanbul'a taşındık. Şimdi çok iyi görüyorum ki, haklıymış, isabet etmişiz. Adana'da kalmamız doğru olmayacaktı (s. 170).
3. KEK projesini gerçekleştiremeyen Koç Grubu'nun, bu kere Türkiye'deki lastik tesislerinde ortaklığı bulunan Uniroyal firmasıyla lastik kordu yapmak için proje hazırladığını haber aldık. Kord yapımına ilgi duymamıza rağmen, bu işi 'pipe-line'ımızda, yani 'rafta bekleyen projeler' arasında tutuyorduk. Koç Grubu o yıllarda Türkiye'de en verimli sanayi yatırımlarını araştırıyordu. Sanayi tecrübeleri vardı. Kord işine el attıklarına göre bu iş herhalde 'caziptir' diyerek, raftaki projeyi indirip ciddiyetle ele aldık. Başka yatırım konularında da benzer şekilde hareket etmişizdir. Mesela, Koç Grubu'nun İstanbul'da özel sektör firması olarak ilk defa bira yapma işini incelediğini haber aldığımızda, 'Demek ki bu ciddi bir iş... Kârlı bir iş...' diyerek biz de Güney Anadolu'da bira fabrikası kurma arayışına girmiştik. Bunlar, 1960'lı, 1970'li yıllarda Türkiye'deki en büyük müteşebbis grupların bile,

sanayileşmeyi bellemenin eşliğinde birbirlerinin teşebbüslerinden nasıl etkilendiğini, birbirleriyle sanayileşme yarışı yaparken ülkeye nasıl tesisler kazandırdıklarını gösteren örneklerdir (ss. 211-212).

Pozitif (Olumlu) Bakış Açısı Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Dünya Bankası'nın Türkiye Masası'ndan sorumlu başkan yardımcısı Mr. Wapenhans'le toplantı yaptık. Ben kendilerine TÜSİAD'ın hazırladığı İngilizce yıllık raporu verdim. Türk sanayiindeki gelişmeleri anlattım. Türk sanayicisi olarak yarına güven duyduğumuzu belirttim (s. 388).
2. Toplantıda konuşmamı İngilizce olarak yaptım. Konuşmada tek bir konu üzerinde özellikle durdum: Türkiye gelişmektedir. Gelişecektir. Bu gelişmeyi hiçbir şey önleyemeyecektir. Türk halkı ve Türk işadamları geleceğe güvenmekte, siyasi görüşleri farklı da olsa hükümetleri desteklemektedir (s. 392).
3. ...Türk halkının ve Türk işadamlarının yarına güvendiğini, yarından hiçbir endişe duymadan yatırıma, üretime devam çabasında olduğunu özellikle vurguladım (s. 392).

Özellik

1. Gerçekte, geçen seksen yılın değerlendirilmesinde, Türkiye'nin gelişme çabalarının, diğer ülkelere göre nasıl geç kaldığı, yine de sıfırdan başlayarak kısa sürede nerelere geldiği açıkça ortaya çıkar. Bu durum, gelecekte yapabileceklerimiz bakımından moral ve güven unsuru olabilir (s. 42).
2. Sabancı Topluluğu olarak bu hizmetleri isteyerek, zevk duyarak yapıyoruz. Sanayide olduğu kadar, vakıf işlerine ayırdığımız imkânlar bakımından da, inşa ettiğimiz tesisler bakımından da, başkalarıyla yarışmak istiyoruz. Bu mesajımız, Türkiye'nin imkânlarıyla belli bir hayat düzeyine ulaşabilen herkesedir. Herkes, imkânları ölçüsünde bir şeyler yaparsa, göreceksiniz, bu hizmet yarışı tüm ülkeyi kaplayacaktır. Böylece 'mutlu yarınlara daha çabuk ulaşırsınız' düşüncesindeyiz (s. 344).

Diğerlerini İyi Bir Geleceğe İnandırma Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. ...yabancılar, 'devamlı şekilde kötümser olmasa bile şüpheli bir bekleyiş içinde' dolanıp duruyordu. Bu bakımdan benim gibi ekonomideki değişimlerden büyük ölçüde etkilenme durumunda olan bir Türk işadamlarının yakın gelecek hakkında iyimser sözler söylemesi, toplantıya katılan yabancıları belli ölçüde de olsa rahatlatı (s. 393).
2. Bakanların yanına girdiğimizde, önce bu konuya dikkatlerini çekiyordum. 'Bakın' diyordum, 'Türkiye'de yıllarca özel sektör tu kakaydı! Bir hükümet yetkilisi, bir özel sektör mensubuyla görünmekten korkardı. 1980'den bu yana bizde de liberal hükümet iş başında, sizin Chirac hükümetiniz de liberal. Sizin karşınıza özel sektör-hükümet kol kola geliyoruz. Ülkemizin ve insanlarımızın daha iyi yarınları için, Türkiye-Fransa ekonomik ilişkilerini geliştirme ortak amacıyla geliyoruz.' Bu husus Chirac hükümetinin bakanlarını, diğer konuştuğumuz ilgilileri çok etkiliyordu (s. 398).
3. Ticaret Bakanı'na gittiğimde, Ticaret Bakanı Mr. Michael Noir hem Ticaret hem Turizm Bakanı olduğundan, 'Airbus olayını' gündeme getirdim. 'Fransa Türkiye'nin 10 milyarlık ithalatının sadece 300-400 milyon dolarını satıyor, bu çok az. Son yılda Fransa'nın payı biraz arttı. Çünkü Airbus uçakları sattınız. Onların taksitlerini ödüyoruz. Türkiye 52 milyonluk pazar. Fakat orta ve uzun vadede dikkatli bakarsanız, Türkiye'nin etrafındaki hinterlandı da düşünmemiz gerek. Biz yetişmiş

insanı ve diğer büyük potansiyelleriyle güçlü, istikrarlı Türkiye'yiz. Büyük umut vaat eden toplumumuzla tabii olarak bu hinterlandın merkeziziz. Bu hinterlandta 250 milyon insan yaşıyor. Türk hükümeti özelleştirme programı içinde THY'nin hisselerini satacak. Gelin Air France olarak hisselerin yüzde 35'ini alın. Yüzde 10'unu da bir turizm ve otelcilik şirketiniz alsın. Türkiye'de oteller kurarlar, kalan yüzde 55'in yüzde 35'i Türk hükümetinde kalır, aradaki farkı THY'de iyi çalışanlara öncelik vererek halka satarız. Yönetim kontratıyla şirketi siz idare edersiniz. Biz on-on beş Airbus uçağı daha alırız. Her yıl yedek parça alma, eğitim gibi alanlardaki münasebetlerle aramızdaki trafik artar, böylece Fransa'yla ilişkiler gelişir.' Bu projeleri böyle anlatınca ve hele projelere Fransızların da aklı yatınca, Fransız bakan, 'My time is your time' (Benim zamanım, senin zamanın) deyip on beş dakikalık randevuyu uzatmak bir yana konuşma sonunda beni bakanlık odasından veya asansöre kadar uğurlama yerine bina dışına kadar çıkıp otomobilin kapısına kadar geçirdiler (ss. 398-399).

Yüksek Başarma Duygusu Kavramına İlişkin Kodlama

Özellik

1. Benim kafamda sakladığım, Tanrı'nın izniyle gerçekleştirmek istediğim bir sürü proje var... Acaba bunları gerçekleştirebilme şansım olamayacak mıydı? Onları gerçekleştiremezsem, acaba bu dünyadan, Anadolu deyimiyile, 'gözüm açık' mı giderdim?.. Yapmak istediklerim çoktu ama... (ss. 9-10)
2. Atalarımız, 'Hiç ölmeyecekmişsin gibi çalış, yarın ölecekmişsin gibi hazırlıklı ol' demişler. Ben atalarımızın bu sözünü ilke olarak kabullendim. Başarıya gözüm doymuyor. Hiç ölmeyecekmiş gibi hizmetlerimi sürdürüyorum. Yarın ölecekmişim gibi hazırlıklıyım (s. 24).
3. Hastalık araya girip de okuldan kopunca, artık kendimi kocaman bir adam görüyorum ve 'Ben çalışacağım' diyorum. Yani çalışmaya hazırım, istekliyim ve babamın göstereceğı her işi başaracağıma inanıyorum (s. 28).
4. Hayatta doyamadığım bir şey varsa, o da para değil, çalışmaktır. Çünkü çok kısa sürede, harcayamayacağım kadar paraya, bana yetecek kadar varlığa kavuştum. Ama çalışmak, bir işi başarmak, paradan farklı şeylerdir. Futbolcunun gol atması, bestekârın eserini tamamlaması gibi bir şey (s. 31).
5. Bir bestekâr, eseri çalınca beğenilmesinden, alkış seslerinden nasıl zevk alırsa, ben de yatırımın tamamlanmasından, makinelerin 'şakır şukur' işlemlerinden, çıkan ürünleri görmekten öyle zevk alırım, işte doyamadığım zevk budur. Bu alışkanlıktan vazgeçilemeyeceğini de anladım. Kalp ameliyatından sonra, doktorlar bana daha az çalışmayı, daha kontrollü yaşamayı öğütlediler. Bir süre kendimi frenledim. Baktım olmuyor, freni koyuverdim. Böyle mesut olabildiğime göre, devam karar verdim. Allah'ın izin verdiği kadar, hizmet verme, başarma, kazanma zevkini sürdürmeye niyetliyim (s. 31).
6. 1970'li yılların başında Sabancı Topluluğı olarak, bir lastik fabrikası kurmaya teşebbüs ettiğimizde, yabancılar bizi iyi niyetle uyardılar. 'Lastik işi, çok ileri teknoloji isteyen, sizin yapamayacağınız bir sanayi türüdür. Siz bildiğinizi yapın. İplik yapın, un yapın, bunları daha kolay ihraç edersiniz...' dediler. Biz, tamamı Türk sermayesiyle, Türkiye'nin en büyük lastik fabrikasını kurduk, çalıştırdık. Sadece lastik fabrikasını kurmakla kalmadık, hemen geriye entegrasyon arayışına girdik. Yanına lastiğın ana girdisi olan kordu yapacak tesisi inşa ettik (s. 40).
7. Daha işin sonuna gelmedik. Öğrenmemiz tamamlanmadı. Ama öğrenme yolunda ağır faturalar ödesek de epey şeyi belledik. Bundan sonra daha başarılı olmamız için sebep yoktur (s. 41).

8. 1952-1953 yılları Ross isimli bir çavuşla tanıştım. Amerikan üssünde yangın söndürme bölümünde görevliymiş. Onu evime çağırıyorum. Bana Coca-Cola, viski falan getiriyor. Ama benim amacım İngilizce öğrenmek. İnadım ve ısrarımla ve Ross'un da yardımıyla İngilizce'yi 'söktüm.' (s. 88)

9. Adana'da bunlar olurken, İstanbul'da bir polyester elyaf fabrikası kurmak üzere 'KEK (Kimya Endüstrisi Kurumu) projesi' diye bir rakip grup ortaya çıktı. Bu grubun başını Vehbi Koç'un yönetiminde Bozkurt Mensucat, Şeci Edin'in yönetiminde Mensucat Santral, Mehmet Mermerci'nin yönetiminde Akfil ve Akın Tekstil ile Kartaltepe Mensucat fabrikaları çekiyordu. Türkiye'de tekstil demek, İstanbul demekti, İstanbul dışında İzmir'de bir 'Kula', Adana'da bir 'Bossa', bir 'Güney Sanayi' vardı. Bu hareketin İstanbul gibi büyük bir pazarda ortaya çıkması, malı kullanacak büyük tekstil kuruluşlarının hemen tamamının 'Koç'un şemsiyesi altında toplanmaları bizi ürküttü, ama yıldırmadı (s. 183).

10. Bu kere bizim şevkimizi kıracak bir başka sorun çıktı. İstanbul'da Türkiye'ye polyester elyaf ve iplik satan en büyük yabancı şirket temsilciliği, Hoechst firmasına aitti. Hoechst'ün Dr. Zeller isimli Türkiye işlerinden sorumlu öfkeli, sert bir teknik idare heyeti üyesi ile Olige isimli sakin, yumuşak bir pazarlamacı yönetim kurulu üyesi vardı. Bir şans eseri olarak onlara Frankfurt'ta zorla ulaşabildim. Onlar bana, 'Sakıp, çok yanlış yoldasın' dediler. 'Türkiye'nin polyester elyaf ihtiyacı yılda 1000 tondan ibarettir. Sen şimdi 5000 ton yapmak üzere yola çıkıyorsun. Mal elinde kalacak. Yapacaksan, hiç olmazsa 2500 tonluk yap.' Bunu söyleyenler, işi bilen yabancıları. Türkiye'de yirmi kişilik ofisleri vardı. Biz Sasa olarak 5000 tonluk fabrika yapmak için lisans almıştık. KEK'in de amacı 5000 tonluk lisans alabilmektir. Hoechst'çüler bana şunları söylüyor: 'Bu işin ekonomik boyutta olması lazım, ABD'de ve Almanya'da 5000 tonluk bir fabrika yok. Türkiye'de yatırım yapacak alan mı kalmadı? Başka alana yatırım yapın.' Unutulmasın ki bu konuşmalar 1966 yılında cereyan ediyor. O yıllarda özel sektör henüz önemli yatırımlara başlamamış. Ortalık iyice kızıştı. Odalar Birliği olarak KEK grubuna polyester elyaf değil, ama DMT lisansı verildi. Grup bu lisansı kullanmadı. Daha sonraki yıllarda entegrasyon arayışımız sonucu, DMT tesisini de Sasa içinde gerçekleştirdik. Sasa şirketini 55 milyon lira sermayeyle resmen kurduk (ss. 186-187).

11. Elimizde ne bir ön fizibilite raporu var, ne polyester fabrikası görenimiz mevcut, ne de bu işin teknolojisini biliyoruz. Sadece Özdemir'in, kimya okuması nedeniyle kitap bilgisi var. Tek düşüncemiz, Türkiye'de 5000 tonluk polyester fabrikası kurmak. Cebimizdeki 55 milyon liralık sermaye ve elimizdeki 220 bin marklık döviz lisansı ile bunu yapabileceğimize inanmışız. Sasa'nın kuruluşunu bu kadar teferruatlı anlatmamın sebebi, Sasa örneği, Türkiye'nin 1960'lı yıllarda sanayileşmeye nasıl başladığını, bizim sanayiye nasıl ve ne pahalı faturalar ödeyerek belleyebildiğimizi çok güzel ortaya koyduğu içindir (s. 187).

12. Sasa'nın montaj işinde epey güçlüklerle karşılaştık. Sasa gibi kimya fabrikalarının esasları, iç içe geçen ceketli borulardır. Bu borular, birbirine kaynak edilecek. Borudan geçen madde, polyester elyaf olacak. Sasa Fabrikası'nın montajı demek, kaynak demek. Ne kadar çok kaynak makinesi, ne kadar çok kaynakçı bulunursa, tesisin o kadar çabuk üretime geçeceğini anladım. Önce bizim Bossa'daki kaynakçıları seferber ettim, sonra küçük sanayi çarşısına koştum. Her kaynakçıya teker teker, 'Makinelerinizi alın gelin, çalışabildiğiniz kadar çalışın, size yaptığımız işe göre para vereceğim' dedim. Milli Mensucat Fabrikası'na ve diğer fabrikalara haber gönderdim. Mesai saati dışında

kaynakçıları bizde çalıştırırsa, onlara iyi ücret ödeyeceğimi bildirdim. Baktım Adana'da yeterli sayıda kaynakçı yok, Mersin'e gittim. Aynı şekilde kaynakçı avına çıktım. İskenderun'da belli sayıda kaynakçı vardı, onları getirdim (s. 192).

13. Bir taraftan kur garantisinin kalkmasıyla Lassa'nın karşılaştığı devasa dış kredi ödeme taksitleri, diğer taraftan petrol şoku neticesinde daralan ve çöken iç talep, Lassa gemisinin su almasını hızlandırdı. Şirket sermayesini acilen 1,2 milyar liradan 3 milyar liraya, daha sonra da 4,5 milyar liraya ve 10,8 milyar liraya çıkartarak öncelikle gemiyi su üstünde tutmayı başardık. Hasan Güleşçi'yi Lassa'ya kaptan olarak atadık, ilk hedef Türk sürücüsünün itimadını kazanacak 'kaliteyi' gerçekleştirmektir. Bunu kısa zamanda başardık, ikinci hedef tam kapasite üretim yapmaktır. 2,2 milyon adet/yıl lastik üretim kapasitesiyle Türkiye'nin en büyük lastik fabrikası olan Lassa, üretiminin yarısını zaman içinde ihraç ederek bu hedefe de ulaştı. Ve 1985 yılında dünyanın yirmi üç ülkesine lastik satar olduk (ss. 224-225).

14. Bu özel ve kritik günlerde Koç Topluluğu, Asil Çelik de Lassa'ninkine benzer sorunlarla karşılaşınca, güçlüklerin altından kalkamayıp onu devlete devretmek mecburiyetinde kalırken, bizim güçlükleri omuzlama basiretini, cesaretini ve gücünü gösterip bunda da muvaffak olmamız, önemli bir olaydır. Güçlükleri omuzladık, güç günler geçirdik. Ama 1984 yılından itibaren Lassa'yı kendi ayaklarının üzerinde durmanın ötesinde, ortaklarına önemli miktarda kâr dağıtabilecek bir çizgiye de getirdik (s. 225).

15. Bir gün duyduk ki, Garanti Bankası'nı Cabir Selek Koç Holding'e satmak için Vehbi Koç'la temas halinde bulunuyormuş. Bu duruma kulağımızı tıkayıp, gözümüzü kapayamazdık. Bir yanda ortaklık paylarımızın değerinin düşmesi, öte yanda Lassa'nın yüzde 25 payına sahip bankanın yönetiminin bir başka sermaye eline geçmesi söz konusuydu. Üstelik biz bankacılık konusunun içindeydik. Vehbi Koç'tan rica ettik. 'Divan Oteli'nde öğle yemeği yiyip, durumu konuşalım' dedik. Toplantıya kardeşim Erol'la katıldım. Vehbi Bey, Can Kıracı'la geldi. Yemekte şunu anlatmaya çalıştık: 'Bankada ciddi oranda ortaklık payımız var. Siz ekseriyet olacaksınız, bizim azınlık haklarımızı koruyabilmemiz, olup bitenlerden habersiz kalmamamız için, yönetim kurulunda bizim ortaklık paylarına karşılık bir üyelik temsil hakkı verin...' dedik. Vehbi Koç bunu katiyen kabul etmeyeceğini söyledi. Orada öğrendik ki, Cabir Selek Bey'le anlaşır, yıllardır Memur Tekait Sandığı'nın elinde toplanan hisse senetlerini de ucuz fiyatla satın aldıklarından yüzde 50'ye ulaşmışlar, bu oranın verdiği güvenle bizim azınlık hakkımızı tanımayı düşünmüyorlar. Ben, 'Vehbi Bey, biz de piyasaya hisse toplamaya çıkarız. İsteklerimizi size kabul ettiririz. Bu kadar çetin mücadeleye, kırgınlığa lüzum var mı?' dedim. Fakat onlar ısrar ettiler. Belki de o zaman bizim bu söylediklerimizi yapabileceğimizi düşünemediler. Herhalde yüzde 51 sahipliğinin her şeyi yapmaya imkân vereceğini sanıyorlardı. Biz ise üçte bir ortaklık payına sahip olanın, bankada azınlık hakkını korumak için gerekli her türlü tedbiri alabileceğini çok önceden öğrenmiştik. Toplantıdan sonra kardeşim Erol'la birlikte Garanti Bankası ortaklık paylarının satın alınması için derhal teşebbüse geçtik. Yurtiçindeki Lassa bayilerine ve bizim mallarımızı satan firmalara da ilgilenmelerini rica ettik. Koç Holding tehlikeyi bir süre sonra anladı. Fakat yeni hisse senedi alım kararını yetkili organlarından geçirip piyasaya çıkması epey zaman aldı. Bu arada biz oldukça önemli miktarda hisse senedi toplamıştık. Koç Holding piyasaya girince rekabet kızıştı. Fiyatlar yükseldi. Aynı kişinin kapısını bir

saat, iki saat arayla bir bizim adamlar, bir onların adamları çalar hale geldik. O yıllarda Koç Holding'in en değerli ürünü Ford kamyonuydu. Bir Ford kamyonu almak için aylarca beklemenin yanında, çok büyük farklar da ödeniyordu. Bize gelip, 'Hisseimizi Koç'a satarsak bize bir de Ford kamyonu veriyor' diye fiyatı artırmak isteyenler çoğaldı. Sonuçta biz bankanın yüzde 33'ten fazla sermayesine sahip olunca, alımları durdurduk. Her işi disiplinli, muntazam, bilinçli yapan kardeşim Erol, gönülden çalışması sonucu, bizim bu hedefe ulaşmamızı kısa sürede sağladı. Artık azınlık hakkımızı koruyabilecek güce erişmiştik. Genel kurulda yüzde 33'ten fazla oyu olan bir azınlık grubunun neler yapabileceğini anlayınca, Koç Holding konuya kendi görüşünde çözüm aramak arayışına girip, Ankara'da yetkili çevrelerde temasa başladı. Bir çözüm çıkmayacağını görünce bizimle anlaşma masasına oturmak mecburiyetinde kaldılar. Biz de Koç Holding'e kendi isteklerimiz doğrultusunda bir protokol imzalatırdık. Bu protokolle, yönetim kurulunda Sabancı Ailesi'nin iki üyesinin bulunmasını; bir murakıbın bizim tarafımızdan tayinini; kredi komitelerine bu iki yönetim kurulu üyesinden birinin katılmasını; bankanın sermaye artırımlarında Sabancı Ailesi'nin muvafakat şartını kabul etmiş oldular. Eğer işin başında Vehbi Bey, yönetim kurulunda bizim bir tek üyemiz bulunmasını kabul etseydi, bütün bu sürtüşmelere ve tansiyona gerek kalmayacaktı. Üstelik Vehbi Koç'un kabul etmediği bir üyeye karşı, şimdi biz, iki üyemizin yönetim kuruluna girmesini ve bir murakıbın bizden olmasını sağlıyorduk (ss. 229-231).

16. Sabancı Topluluğu olarak özel sektörün en büyük kimya tesisi Sasa'yı kurarken, teknoloji alımında, makine alımında ve hatta kulelere giden en basit demir merdivenlerin yapımında yabancı sermaye karşısında ezildik. Ama bu eziklik bizi bilemedi... Dersimizi iyi belledik (s. 294).

17. Lassa'yı, Kordsa'yı kurarken yabancılardan teknoloji arayışında terslendik. Ortaklık için kimseden ilgi göremedik. Ama bu ilgisizlik bizi bilemedi. Dersimizi iyi belledik (s. 295).

18. Japonya'ya yabancı sermaye ortağı arayışıyla ilk gittiğimizde, büyük firmaların kapısından içeri giremedik... Ama bu bizi bilemedi. Dersimizi iyi belledik (s. 295).

19. Çok şeyler yaptık. Ama biz bunları yeterli görmüyoruz. Daha fazla yapmak istiyoruz. Allah'ın izniyle yapacağız da... (s. 343)

20. 27 Mayıs 1960'tan sonra, Şinasi Orel bir süre Milli Eğitim Bakanlığı yaptı. Biz o yıllarda vakfımızı kurmuş, öncelikle öğrenci yurdu yapmak üzere yola çıkmıştık. Adana'da yapacağımız öğrenci yurtlarını Milli Eğitim Bakanlığı'na anlatmak için, kendisinden randevu talep ettim. Güçlükle randevu aldım. Şinasi Orel'in odasına girdiğimde masasında oturuyor, önündeki kâğıtları inceliyordu. Yüzüme bakmadan, bana 'otur' demeden ayakta sordu: 'Nedir sizin bu yurt işiyle ilginiz? Ne menfaatiniz var yurt yapmakla?' O anda başımdan aşağı kaynar sular döküldü. Kekeleyip bir şeyler söyledim, dışarı çıktım. Ama bu olay bizim gayretlerimizi frenlemedi. Daha sonraki yıllarda Milli Eğitim Bakanı koltuğunda oturanlardan ve diğer bakanlardan vakıf çalışmalarında büyük ilgi, büyük manevi destek gördük (s. 345).

21. Batı nasıl yapmış, Japon nasıl yapmışsa, biz de aynı başarıyı göstereceğiz (s. 351).

22. Ben otuz yaşındayken, kırk yaşındayken, Adana'dan sabah 6 uçağıyla Ankara'ya veya İstanbul'a uçardım. Bütün gün devlet dairelerinde sabahtan akşama kadar, kapıdaki odacıdan evrak kayıt memuruna kadar, işim düşen herkesin çayını içer, dertlerini dinler, işimi kovalardım. Bir yerlere takılan evrakımı ele geçirmeden evime dönmezdim. 'Hayır, olmaz, imkânsız' sözlerinden yılmaz,

olmazı olur etmeden bırakmazdım. Gece yarısı eve döndüğümde kafamda yeni projeler, ertesi sabah, montajı yapılan fabrikanın mühendisiyle erkenden işe başladım (s. 406).

23. Türkiye’de büyük bir çelik tesisi kurmaya kalktık. Prof. Dr. Memduh Yaşa ve Doç. Dr. Ekrem Pakdemirli’yle Batı Almanların meşhur ‘Tyessen’ firmasıyla pazarlığa gittik, ‘beraber yapalım’ dedik. Sermaye iştirakine yanaşmıyorlar. Zorla ufak bir sermaye koymaya karar verdiler. Bir hesapladık, bizden lisans, know-how diye istedikleri para, koyacakları sermayenin iki katı. ‘Yok’ dedik, ‘parmağınız taşın altına girmeli. En az yüzde 45 ortak olun ki, projede sorumluluk altına girdiğinizi bilelim...’ Uğraş, çaba, razı oldular (s. 419).

24. Akkardan’ın daha başka otomotiv parçaları üretimine yönelmesini istedik. Dünyanın bu sahada tanınmış firmalarından Hardy Spicer’la işbirliği anlaşması sağlamak için yola çıktık. Uğraştık didindik, sonunda başardık. Bu tanınmış firmayı Akkardan’a ortak olmaya razı ettik (s. 425).

Diğerlerini Yüksek Başarıya İnanırma Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Ticaret Bakanı’na gittiğimde, Ticaret Bakanı Mr. Michael Noir hem Ticaret hem Turizm Bakanı olduğundan, ‘Airbus olayını’ gündeme getirdim. ‘Fransa Türkiye’nin 10 milyarlık ithalatının sadece 300-400 milyon dolarını satıyor, bu çok az. Son yılda Fransa’nın payı biraz arttı. Çünkü Airbus uçakları sattınız. Onların taksitlerini ödüyoruz. Türkiye 52 milyonluk pazar. Fakat orta ve uzun vadede dikkatli bakarsanız, Türkiye’nin etrafındaki hinterlandı da düşünmemiz gerek. Biz yetişmiş insanı ve diğer büyük potansiyelleriyle güçlü, istikrarlı Türkiye’yiz. Büyük umut vaat eden toplumumuzla tabii olarak bu hinterlandın merkeziziz. Bu hinterlandta 250 milyon insan yaşıyor. Türk hükümeti özelleştirme programı içinde THY’nin hisselerini satacak. Gelin Air France olarak hisselerin yüzde 35’ini alın. Yüzde 10’unu da bir turizm ve otelcilik şirketiniz alsın. Türkiye’de oteller kurarlar, kalan yüzde 55’in yüzde 35’i Türk hükümetinde kalır, aradaki farkı THY’de iyi çalışanlara öncelik vererek halka satarız. Yönetim kontratıyla şirketi siz idare edersiniz. Biz on-on beş Airbus uçağı daha alırız. Her yıl yedek parça alma, eğitim gibi alanlardaki münasebetlerle aramızdaki trafik artar, böylece Fransa’yla ilişkiler gelişir.’ Bu projeleri böyle anlatınca ve hele projelere Fransızların da akli yatınca, Fransız bakan, ‘My time is your time’ (Benim zamanım, senin zamanın) deyip on beş dakikalık randevuyu uzatmak bir yana konuşma sonunda beni bakanlık odasından veya asansöre kadar uğurlama yerine bina dışına kadar çıkıp otomobilin kapısına kadar geçirdiler (ss. 398-399).

2. Sanayi Bakanı Mösyö Maddlane’e giderken bir başka konu üzerinde hazırlandım. Ona da Türkiye’deki özelleştirme çalışmalarından söz ettim. ‘Devlet bazı çimento fabrikalarını satmayı düşünüyor. Fransa çimento teknolojisinde çok iyi. İhracatta iyi. Fransa’da çimento üretilip Ortadoğu’da satacağınza, gelin Türkiye’deki çimento fabrikalarını özel sektörle birlikte satın alın. Fransız teknolojiyle işletin, gereken ek yatırımları yapın, sonra Ortadoğu’ya bu fabrikalardan çimento satın’ fikrini işledim. Fransız Sanayi Bakanı bu tekliflere büyük ilgi duydu (s. 399).

3. ‘Marsilya’da çimento üretilip, buradan Bağdat’a kadar bu ağır malı dağ taş taşıyacağınza, Niğde’deki devlet fabrikasını alalım. Toroslar’ın dağına taşını çimentoya çevirip hemen kısa yoldan Bağdat’a vardıralım. Kazanılacak navlun avantajı size de, bize de fayda getirir. Biz bunu kendimiz yapabiliriz. Allah’ın izniyle yapıyoruz da, ama bir elin nesi var, iki elin sesi var. Güçlerimizi, kaynak, teknoloji, pazarlama deneyimi, gereksiz rekabeti azaltmayı birçok konuda birleştirelim. Sizin kuvvetli

olduğunuz yerlerle bizim bildiğimiz alanları evlendirelim, çimento işini bir örnek teşkil etsin diye anlatıyorum. Bu örneğin muhtelif alanlarda akıllı bakarak çoğaltılması ve daha iyilerinin de bulunması mümkündür. Yeter ki el ele verelim. Geçmiş, geçmiştir... Bunu konuşmak, olayları sergilemek, üzülme, hatta ‘Türkler mi, Fransızlar mı, kim suçluydu?’ diyerek sorumlu aramak fuzuli olur. En kıymetli unsur olan zaman kaybımıza yenileri eklenir. Rötaramıza yeni ve gereksiz rötalar katar, yazık olur. İleriye, geleceğe bakalım. Biz büyük gayretle liberal ekonomi, istikrarlı bir hükümet, özelleştirme gibi konularda koşarken, siz de yeni gelen hükümet olarak aynı şeyleri arıyorsunuz. Şimdi el ele vermenin, şimdi kol kola girmenin, şimdi iki ülke ve insanların menfaatlerini birlik içinde geliştirmenin tam zamanıdır.’ Bakana bunları söyledim. Bakan heyecanla ‘Bay Sabancı aynen görüşlerinize katılıyorum’ dedi (s. 400).

4. Bir işadamları heyetiyle Japonya’ya gitmiştik. Tersaneyi kurmaya talip ‘İshikavacima Harima’ firmasının bizim Sabancı Grubu’yla ilişkisi vardı. Yöneticilerini tanıyordum. ‘Aman şu iş sürünmesin, bitsin’ diye araya girdim. ‘Türk hazinesi yüzde 49, Japonlar yüzde 49 ortak olsun, yüzde 2’yle İş Bankası devreye girsin, böylece tersane KİT olmaktan kurtulur’ dedim. Japonlar razı oldu. İş Bankası’nın bazı idari güçlükler nedeniyle bu formüle katılamayacağını anladım. ‘O zaman Akbank yüzde 2 pay alsın’ dedim. Japonlar razı... (s. 420)

5. ABD’de örneklerini gördüğüm bir sağlık merkezini İstanbul’da yapma fikrini, zamanın Sağlık Bakanı Osman Durmuş’a anlatmıştım. Kendisiyle Baltalimanı Kemik Hastanesi’nin restorasyonu ve ek inşaatları için 2 milyon Amerikan doları bağışta bulunmam vesilesiyle yapılan imza töreninden sonraki sohbette, böyle bir arsa tahsisi yapıldığı takdirde su, elektrik, telefon, internet, doğalgaz, kanalizasyon gibi altyapıyı yapacağımı, hastaneler için uygun parseller ayrılacağını, imar izinleri alınmış arsaların, hastane yapacak müteşebbislere tahsis edilebileceğini söyledim. Anlattıklarımı beğendi. Bu proje için İstanbul Kartal-Maltepe’de, hafta sonları açık oto pazarı yapılan 250-300 dönüm araziye tahsis edebileceklerini bana söyledi. Yaptırdığım araştırmada, en son ve modern sağlık merkezinin Amerika’daki Miami’de yapıldığını öğrenerek, o projeyi yapanlarla temasa geçtim. Projeler hazırlattım. Böyle bir projeye katkıda bulunabilecek arkadaşlarımla görüştim. Fikri beğendiler. Bütün altyapı yanında idare merkez binasının da tarafımdan yapılmasının uygun olacağı konusunda mutabakata vardık. Hatta yönetim prensipleri üzerinde de bir hayli çalıştık (ss. 428-429).

Örnek (Rol Modeli) Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Sabancı Topluluğu’nun kurumsallaşmasının önemini gördük. Kurumsallaşmada özel sektördeki aile şirketlerine örnek olduk (s. 12).
2. Kurumsallaşmada yönetim kurullarını işletmede örnek teşkil ettik. Sabancı Topluluğu’na dâhil yönetim kurullarını göstermelik olarak düşünmedik. Uzman kişilerden oluşan yönetim kurullarında devamlılığa özen gösterdik (s. 12).
3. Kurumsallaşmayı dünya standardında gerçekleştirmek için uluslararası bir danışmanlık kuruluşu olan McKinsey’le çalıştık. Şirket, kurumsallaşmanın esaslarını belirledi. Ona göre ‘Aile Konseyi’ oluşturduk. Bu konuda diğer aile şirketlerine örnek olduk. Daha sonra çok sayıda aile şirketi bizim gittiğimiz yoldan gitti (ss. 12-13).

4. 'Sa' logosu yıllar içinde tüm Türkiye'de ve dışarıda yayıldı. Çok şirkete örnek oldu. Her şirket logo kullanmaya başladı. 'Sa' logosunu Avrupa Topluluğu içinde tescil ettirdik (s. 13).
5. Türkiye'de kamu kesiminde bilgileriyle, kişilikleriyle, icraatlarıyla başarılı olmuş, saygınlık kazanmış eski bürokratları ve askerleri, kamu hizmetleri sona erdikten sonra şirketlerimizin yönetim kurullarına üye olarak davet ederek, onların bilgi ve deneyimlerini özel sektörde de değerlendirmenin yolunu açtık. Biz bu uygulamadan çok yararlandık. Bu uygulama örnek oldu. Başka şirketler de benzerini yaptı (s. 13).
6. Türkiye'de insan güç yetiştiriyor, az yetiştiriyor. İnsan kaynaklarımızı, özellikle birikimleri ülke yararına değerlemeyi sürdürmede örnek olduk (s. 13).
7. Kardeşim Erol Sabancı'nın özverili çalışması ve gayretleriyle, beş yüzü aşkın şubeli 'Akbank'ımız, Türkiye'nin en güçlü özel sektör bankası konumuna geldi. Türkiye'de Fransız ve Alman bankalarıyla ortak 'BNP-AK-Dresdner Bankası'nı kurduk. Sigorta şirketimiz 'Aksigorta' sektörün lideri oldu. Hem 'Akbank'ımız hem 'Aksigorta'mız örnek olarak gösteriliyor (s. 13).
8. Çok sayıda seyahat hatıram gazetede yayımlandı. Örnek teşkil etti (s. 14).
9. Böylece sadece başarılar onurlandırılmadı, başkalarına başarı için davetiye çıkarılmadı, Türk heykel sanatkârlarına da imkân doğdu. Bu, Türkiye'de ilk defa başlatılan örnek bir harekettir (s. 15).
10. Sabancı Bank, başka bankalara örnek oldu. Başka bankalar da yurtdışında banka kurdu, şube açtı (s. 15).
11. Üretimimizin yurtdışı pazarlara daha iyi şartlarla ulaşımını sağlayabilmek için 1986 yılında İsviçre'de Hefti adlı bir tekstil tesisini satın aldık. 1992 yılında İngiltere'de sentetik iplik işleyecek bir tesis kurduk. Uluslararası üne sahip sanayi kuruluşlarıyla Türkiye'deki işbirliğimizi, ortaklıklarımızı dış ülkelerde de sürdürmek arayışında ilk olarak Brezilya'da ve Arjantin'de kord üretiminde ortak yatırımlara gittik, çimento grubumuz Akdeniz havzasında değişik ülkelerde satış merkezleri oluşturdu. Bu konularda örnek olduk (ss. 15-16).
12. Vergisini veren, namuslu işadammının önemini kamuoyuna anlatmakta ve bu tip işadamını öne çıkarmada örnek oldum (s. 16).
13. İzmit'te lastik ve lastik takviye malzemeleri sanayi birimlerini bir araya getiren, Türkiye'nin ilklerinden Kentsa Sanayi Sitesi, iftihar ettiğim bir yapılanmadır. Kord bezi ve lastik tesislerimizi kurarken satın aldığımız geniş arazi zamanla gerçek bir 'büyük sanayi sitesi' niteliğini ve örnek bir sanayi sitesi görünümünü aldı. Tüm altyapısı yanında, işçilere ve çalışanlara dönük sosyal tesisleri ve boş alanlarının yeşillendirilmesiyle zamanla gelişti. Bugün 2 milyon metrekaarelik bu alanda yedi büyük sanayi tesisi bulunuyor. Kentsa'yı örnek bir şekilde ağaçlandırdık. Bugün Kentsa arazisinde yüz bini aşkın çeşitli ağaç ve bitki örtüsü var (s. 16).
14. Benim her zaman önem verdiğim 'el ele' ilkesini sembolize eden birbirini yakalayan iki el ve benim maskım şeklindeki anıt, çalışanların işverene hediyesi bakımından bir örnek teşkil ediyor (s. 16).
15. Kentsa içinde 1980 yılında kuruluşuna öncülük ettiğim AR-GE-SA (Sabancı Topluluğu Lastik Araştırma-Geliştirme Birimi) binaları, laboratuvarları ve araştırma kadrosuyla Türkiye'de özel sektörün ilk ciddi araştırma-geliştirme kuruluşu olarak örnek teşkil etti (s. 17).
16. Tekel, Philip Morris'in hem üretim teknolojisinden, hem de dağıtım teşkilatındaki etkinliğinden örnek alma imkânını buldu (s. 17).

17. Vaksa'yı sadece hayır için para ayıran bir vakıf halinde değil, örnek eserler ortaya koyan bir hayır kurumu olarak geliştirdik. Vaksa'nın ortaya çıkardığı her kalıcı eser, mimarisi, yapısı, fonksiyonları bakımından örnek oldu (s.17).
18. Vaksa, Türkiye'nin doğusundan batısına elli dört yerleşim bölgesinde 110'u aşkın kalıcı eser meydana getirerek örnek oldu (s. 17).
19. Oğlum Metin Sabancı adına, İstanbul Kadıköy'de inşa ettirdiğim Metin Sabancı Spastik Çocuklar Merkezi, 35 bin metrekarelik arsa üzerinde değişik tesisleri ve mimarisiyle örnek bir tesis oldu (s. 18).
20. Maddi değeri dolarla ifade edilemeyecek kadar büyük eşsiz eserleri kapsayan bu koleksiyonu kendime saklamadım. Hayattayken yurtiçinde görülmesini sağlayacak düzenlemeler yaptım. Yurtdışında sergiler düzenledim. Yetmedi. Ölümünden sonra kalıcı bir müzede varlığını sürdürmesi için, hayattayken gerekli düzenlemeleri yaparak örnek teşkil ettim (s. 19).
21. İstanbul'da Tuzla'da 1 milyon 300 bin metrekarelik alanda inşa edilen Sabancı Üniversitesi, Türkiye'de vakıf üniversiteleri içinde, öğretim kadrosu, öğretim programları, öğretim kalitesi, öğretim binaları ve kampüsüyle örnek üniversite oldu (s. 20).
22. Fidanlığımızla da örnek olduk (s. 20).
23. Sabancı olarak biz, Türkiye'ye ciddi yabancı sermayeyi getirdik. Yabancı sermayeyi ciddi boyutta getirmede ve yabancılarla yüzde elli-yüzde elli ortaklık kurmada örnek olduk (s. 20).
24. Japon sermayesinin Türkiye'deki en büyük yatırımları, Sabancı ortaklığıyla yapılan yatırımlardır. Burada örnek olduk (s. 20).
25. Bridgestone, DuPont, bu tip anlaşmalarla Türkiye'deki üretimin belli bölümünü satın alıp dünya pazarında satıyor. Bu da örnek oldu (s. 20).
26. Yabancı dev kuruluşlarla ortaklık anlaşmaları imzalarken, Sabancı Ailesi'nin Türk toplumuna sosyal katkı hedefini iyice anlattığımızdan, yabancı ortaklıkların yıllık kârlarının belli bölümünün (yüzde 2-3 gibi) Vaksa ve Sabancı Üniversitesi'ne her yıl bağış olarak gitmesini, vakfa ve üniversiteye düzenli ve devamlı gelir kaynağı tesisini sağladık. Bu da bir örnektir (ss. 20-21).
27. Hem kalitede, hem fiyatta rekabet ortamı yarattık. Örnek olduk (s. 21).
28. Ağır iş makinelerinde katma değer yaratmada örnek olduk (s. 21).
29. Türk otomotiv sanayiine dinamizm getirdik. Örnek olduk. Bundan Türk tüketicisi yararlandı (s. 21).
30. Biz Türkiye'de şirketlerimizi halka açmada önder ve örneğiz (s. 21).
31. Sabancı Topluluğu hisse senetleri kârlılık bakımından borsada ilk sırada yer alıyor. İşlem hacmi en yüksek hisse senetleri. Halka açılmada örnek olduk (s. 21).
32. Sabancı Topluluğu çalışanlarla bütünleşmede, çalışanları aile içinde görmede örnek oldu (s. 22).
33. Gelişen ve değişen Türkiye'de, büyüyen Sabancı Topluluğu ve Akbank için yeni bir işyeri inşası gündeme geldiğinde, örnek bir bina yapma arayışıyla Türk mimarlarını Amerikalı mimarlarla evlendirip, Levent'te dönemin en modern iş merkezi Sabancı Center'ı inşa ettik (s. 22).
34. Projesi, yapımı, denemesi, en ileri teknolojidenden yararlanan işletim şekliyle bu binalar daha sonra yapılan benzerlerine örnek oldu (s. 22).

35. Akbank'ın İstanbul'da İstiklal Caddesi'ndeki Akbank Kültür Sanat Merkezi, resim atölyeleri, tiyatro ve film salonu, bale atölyesi, kütüphanesi, sergi salonlarıyla İstanbul'un en fazla ilgi gören sanat merkezi oldu. Örnek teşkil etti. Benzerleri çoğaldı (s. 22).
36. Bu merkez örnek ve lider oldu. Türk çiftçisine yeni ve kaliteli tohumlar sundu (s. 23).
37. Türkiye'de dünyanın en ünlü otelcilik işletmesiyle turizm konusunda örnek bir ortaklık tesis ettik (s. 23).
38. Sabancı Topluluğu'nun yeşerme ve gelişme toprağı olan Adana'da sadece kültür sitesi, okullar, spor tesisleri, yurtlar yapmakla kalmadık, Adanalılara altı minareli, 28 bin kişiye aynı anda ibadet olanağı sağlayan Türkiye'nin ve Ortadoğu'nun en büyük camiini hediye ettik. Bu örnek dini tesis Adana'yı süslüyor (s. 23).
39. Hayatı boyunca bir tek şeyi yapmış, tek bir işi tamamlayabilmiş kimseler yanında, bunu bir başarı olarak görüyorum. Bütün bunları övünmek için değil, başkalarına örnek olması için yazıyorum (s. 24).
40. Biz birçok alanda örnek olmuştuk, numune olmuştuk. Biz bu ülkede, bu dünyada iz bırakmışız (s. 24).
41. ...mevcut üretim hatlarına chafer, konveyör, kayış bezi gibi daha önce ithal edilen, başka tür sanayi girdisi endüstriyel bezlerin üretimini sağlayacak makineler ekledik. Kordsa en ileri teknolojiyle kuruldu. Tüm üretimi bir merkezden yöneten elektronik makineler getirildi. Bunlar diğer tesislerimize örnek oldu (s. 215).
42. Türk hükümeti, 1981 Eylülünde İngiltere'de yüzde 100 Türk sermayesiyle ilk Türk bankasının kurulması için, resmi kanallardan 5 milyon sterlin sermaye transferine izin verdi. İngiliz Merkez Bankası, Ak International Ltd.'e her türlü bankacılık yapma yetkisini tanıdıktan sonra, İngiltere'de bankacılık merkezi City'de Ak International Ltd. faaliyete geçti. Bu örneği gören kamu ve özel sektör statüsündeki başka Türk bankalarından da İngiltere'de ve başka ülkelerde banka açmak için teşebbüse geçenler oldu (s. 238).
43. ...başkalarına da davetiye çıkardık, çıkarıyoruz. 'Siz de yapın' diyerek. 'Bizimle hizmet yarışına girin' diyerek (s. 343).
44. (39 katlı Akbank Umum Müdürlük Kulesi, 34 katlı Sabancı Holding Kulesi): ...1993 yılı Kasım ayında hizmete açılan bina gerçekten bir örnek teşkil etti. Türkiye'de benzer binaların yapımına kapı açtı (ss. 349-350).
45. Projenin finansmanını sadece Sabancı Ailesi ile Sabancı Topluluğu'na dâhil kuruluşlar sağladı. Böylece örnek bir müessese ortaya çıktı (s. 358).

İnanma

1. Babamız rahmetli Hacı Ömer ile varlığını ölümünden önce Vaksa'ya bağışlayan rahmetli annemiz Sadıka Sabancı'nın hayat hikâyelerinin kaybolmaması için, bu işin uzmanlarına ricada bulunup hayat hikâyelerini ikişer defa, değişik yazarlara rica ederek yazdırdım. İnanıyorum ki bu hikâyeler, hem Sabancı Ailesi'nin gelecek kuşakları, hem de başkaları için örnek teşkil edecektir (ss. 13-14).
2. Türkiye'de hayat çizgisi içinde bu kadar çok kitabı basılan bir işadamı olmadı. Kitaplarımla örnek teşkil etmeye çalıştım (s. 14).

3. Sahibi olduğum, büyük değer taşıyan Sabancı Koleksiyonu'nun bütünlüğünü ve devamlılığını korumak için, koleksiyonu Sabancı Üniversitesi'ne bağışladım. Bu bakımdan da örnek olduğuma inanıyorum (s. 19).
4. Yıllarca içinde barındığım Atlı Köşk'ü, mobilyaları, avizeleri, halılarıyla bütün olarak üniversiteye bıraktım. Pijamamı alıp terk etmeye talip oldum. Bunun da örnek bir karar olduğuna inanıyorum (ss. 19-20).
5. ...üzerinde doğup büyüdüğümüz, bizi var eden bu topraklara, bu güzel vatana ve bu aziz millete, minnet borcumuzu ödeme gayretlerimiz meyvelerini verdikçe, onların başkalarına da örnek teşkil etmesi en büyük iftiharımız oluyor (s. 343).
6. Sabancı Ailesi olarak Sabancı Vakfı şemsiyesi altında yurdun 53 yerleşim yerinde ortaya çıkardığımız 112 kalıcı esere ek olarak, eğitim konusundaki çabalarımızı taçlandıran Sabancı Üniversitesi'ni, ailemizin bu ülke eğitimine en değerli hediyesi olarak kabul ediyoruz. Bu üniversite örnek olacak, benzer teşebbüslere davetiye çıkaracak ve yıllar boyu yaşayacak (s. 361).
7. Bir Amerikan firması geldi. 'Sizin topraklarımızda avokado yetiştirelim. Biz üretimde teknik bilgilerimizi ortaya koyalım. Çiftlikleriniz var, arsa sizden, ihracatı da biz garanti ederiz' dedi... Önemli olan, bu işin bizim bölgede örnek teşkil etmesi, başka çiftçilerin de bunu görüp, döviz kazanacak faaliyetlere yönelmesiydi (s. 422).

Sembol (Simge) Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. ...o hesaplaşma döneminde gördüm ki, Tanrı'nın verdiği imkânlar ve ülkemine bana sağladığı şartlarla, bir faninin ömür dilimine sığması zor işler yapmışım. Yaptıklarım da tabii ki Sabancı Ailesi'nin, kendi ailemin, kardeşlerimin ve beraber çalıştığım mesai arkadaşlarımdan desteği, payı, rolü vardır. Tabii ki başarıların büyük kısmı ortak başarılarıdır ve takım çalışmalarının neticeleridir. Ama ben Sabancı kardeşlerin büyüğü ve Sabancı Topluluğu'nun Başkanı olarak yaptıklarımı sıralamakta mahzur görmüyorum... (s. 10)
2. 'İstanbul Bizans'tır, Anadolu'dan gelenlerin orada barınması, yaşaması imkânsızdır. İstanbul sizi yer, yutar, yok olursunuz' uyarılarına rağmen İstanbul'a geldik. Beklenenin tersine yutulmadık, yok olmadık. Beklenmeyen biçimde hızlı bir büyümeyle kısa sürede üç büyüklerden biri olduk. İstanbul bir yana, Türkiye'de sanayinin, ticaretin öncüsü olarak bilinen Koç ve Eczacıbaşı'yla birlikte Sabancı isim olarak yükseldi (s. 10).
3. Adana Sanayi Odası'nda inkıtasız yirmi beş yıl başkan oldum; bunun anlamı her iki yılda bir seçim olduğuna göre on kezden fazla başkan seçildim. Türkiye Odalar Birliği, Türkiye Sanayiciler Birliği gibi kuruluşlarda seçimle gelinen tepe noktalardan sonra, İstanbul'da TÜSİAD'ın on iki kurucusundan biri oldum, İstanbul Sanayi Odası'nda görev aldım. Rahmetli Mümtaz Zeytinoglu'nun gayretiyle oluşan ve güç kazanan Türkiye Sanayiciler Birliği'nde başkan olarak seçildim. Sanayinin öneminin kamuoyunda anlaşılmasına katkıda bulundum (s. 11).
4. Sabancı Topluluğu'nun kurumsal kimlik yolunda başarılı olmasında, 1970'li yılların başında 'Sa' logosunu yerleştirmedeki ısrarımın rolü büyük oldu. 'Sa' logosu yıllar içinde tüm Türkiye'de ve dışarıda yayıldı (s. 13).

5. İlk kitabım, 1985 yılında yazdığım İşte Hayatım'dır. İlgi görmesi üzerine kitaplarım devam etti. Değişik konularda on üç kitabım yayımlandı. Bu on dördüncü kitabım. Bu kitaplardan altısı iki, biri üç, biri dört baskı yaptı. Kitaplarım Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullarda ders kitabı olarak okutulacak değerde görülüp, okullara tavsiye edildi. Kitaplarımdan ikisi İngilizce'ye, biri Japonca'ya tercüme edildi. Yurtdışında satışa sunuldu. Türkiye'de hayat çizgisi içinde bu kadar çok kitabı basılan bir işadamı olmadı (s. 14).
6. Halka ve kamuoyuna üretimin, istihdamın, vergi vermenin önemini anlatmada öncü oldum. Maliye Bakanlığı'nın radyo, televizyon ve gazete programlarına katılarak, halka vergi vermenin önemini anlattım. TV reklamlarında 'Vergiden dönenin kaşığı kırılınsın' sloganını yerleştirdim (s. 16).
7. İstanbul'da ParkSa Otel işletmesinde Hilton Otel işletmeleriyle başlayan ortaklığımız zaman içinde gelişti. Ankara, Mersin Hilton otellerini satın aldık. Adana'ya bir Hilton Otel kazandırdık. Üç Hilton otelinde Hilton isminin sonuna 'Sa' logosunu ekledik (s. 23).
8. İnsan hayatında bir tek fırsat yakalar... Bir iş kurar, bir yabancı kuruluşla ortak olur. Çok çok şanslı ise dünyanın önde gelen bir yabancı kuruluşuyla işbirliği yapar. Sabancı'nın her biri kendi alanında dünyanın lideri on altı ortağı var. Bunların çoğu yüzde elli-yüzde elli ortaklık. Bu her biri dünyada kendi alanında lider yabancı şirket, dünya çapında ünlenen ismini Sabancı'yla yan yana koymayı kabul etmiş, bunu başarının bir bacağı olarak görmüştür (s. 23).
9. Biz, Türk ekonomisine kalite kavramını getirdik. Sabancı kalitede önder ve lider oldu. Uluslararası kalite ödüllerini ilk defa Sabancı kuruluşları Türk toplumuna tanıttı. Türkiye'de ilk defa Brisa, Avrupa Kalite Ödülü'nü kazandı. Beksa takip etti. Kalitenin merkezi Kentsa-İzmit oldu. Kalitede de lideriz (s. 24).
10. Geçmişe dönüp bakıyorum. Bugüne kadar, yetmiş yılda bir ömre sığdırılması güç işler yapmışım. Yapılmasına katkıda bulunmuşum. Ve de durmuyorum. Yapmaya, daha yenilerini yapmaya devam ediyorum (s. 24).
11. ...Sabancı Ailesi olarak biz, ömür çizgimiz içinde başarılı sayılabilecek işler yapmışız (s. 24).
12. Bir keresinde Amerika'da seyahat ederken, baktım ki firmaları tanıtmakta isimlerin, renklerin, 'logo' dedikleri kısaltılmış işaretlerin önemi büyük, uçakta kendime göre bir şeyler düşündüm. Türkiye'ye dönünce, reklam işlerimize bakan firmanın yetkililerini çağırdım. Sabancı Topluluğu için 'S' ve 'A' harflerini sembol haline getirecek çalışmalar yapmalarını istedim. Bu arada bankanın, sigorta şirketinin ve banka iştiraklerinin bir kısmının ismi ise 'Ak'la başlıyordu. Düşüncem 'Sa' hecesinin 'a'sı ile 'Ak' arasında da bağlantı kurmaktı. Bunu yaptıramadım. Ama 'Sa' amblemi çok iyi şekilde işlendi. Topluluğumuzun tanınmasında önemli bir adım oldu. Sabancı Topluluğu'na dâhil kuruluşlar meydana getirirken yeni şirketlerin kısaltılmış isimlerinin 'Sa'yla bitmesine özen göstererek tespit ettik. Sasa, Teksa, Lassa, Kordsa, İnsa gibi... Öte yandan, Akbank'ın iştirakiyle kurulan sınaî, mali ve ticari işletmelerin unvanlarını 'Ak'la başlattık. Aksigorta, Akçimento, Akkardan, Akova, Ak Yayınları gibi... (s. 113)
13. ...seçime katıldım. Önce meclise, sonra yönetim kuruluna seçildim. Hem de başkanlığa getirildim. Sonra Adana Ticaret ve Sanayi Odası delegesi olarak, Ankara'da Odalar Birliği Genel Kurulu'na katıldım. Bu genel kurulda da Odalar Birliği Yönetim Kurulu'na üye seçildim (s. 161).

14. Pamuk işçisi Hacı Ömer'in çocukları, ilk defa Sasa gibi bir fabrika yapıyordu. Ama unutulmasın ki, altı yüz yıldır bu topraklar üzerinde yaşayan Türk müteşebbisi de, ilk defa Sasa büyüklüğünde bir fabrikayı gerçekleştirmeye muvaffak olmuştu (s. 192).
15. Sonuç olarak Sasa'nın ilk ünitesini, İngilizlerin tahmin ettiği süreden önce monte edebildik. İngilizler bana dedi ki: 'Sabancı, bu gerçekleştirme süresi, İngiltere dışında bir rekordur. Hem de hayatında ilk defa, bu tip bir özel tesisin montajında görev alan teknisyenlerin katkısı düşünülürse, bu inanılmayacak bir olaydır...' (s. 192)
16. 1968 yılında kurulan Sasa, ICI (İngiltere), DuPont, De Nemours (ABD), Dynamit Nobel (Batı Almanya) gibi dünyanın ileri teknolojilerini kendi konusunda kullanarak, üretimini aralıksız sürdürdü. Sanayi ürünleriyle Sasa, çokuluslu şirketlerin egemen oldukları pazarlarına, kalite ve fiyat rekabetiyle ihracat yapmaya başladı. 1977 yılına kadar, Türkiye'nin ithal ettiği sanayi hammaddeleri ihtiyacını karşılayan Sasa, toplam üretiminin yarısını ihraç etme başarısını gösterdi (s. 195).
17. Biz Lassa'yı kurduktan sonra, üç yabancı sermayeli kuruluşa da tevsi müsaadesi verildi. Böylece memleketin ihtiyacının iki katı büyüklükte bir kapasite yaratıldı. Yıllardır yapımı süren Petlas da büyük rötarla 1987 yılında devreye girince, çok büyük boyutlarda atıl kapasite ortaya çıktı. Mevcut fabrikalar içinde, üretimin yarıya yakın kısmını ihraç ederek atıl kapasite sorununa çözüm bulan tek lastik fabrikası, yüzde 100 Türk sermayesiyle kurulan Lassa oldu (s. 221).
18. Bir kısım insanlar Sabancı Ailesi'nin önce tarımda, sonra bankacılıkta, sigortacılıkta ve sanayinin muhtelif dallarında hızlı gelişmesini gıptayla izlerken, başarımın diğer faktörlerini anlamaya pek kafa yormadan, Akbank faktörü üzerinde duruyorlardı. Bir bankaya sahip olan her ailenin, Sabancı Ailesi'nin gösterdiği gelişmeyi kolaylıkla gösterebileceği sanılıyordu (s. 228).
19. ...Akbank elli yıl boyunca, giderek artan bir güvene kavuşmuş, Türkiye'nin en güçlü özel sektör bankası olarak, içeride ve yurtdışında isim yapabilmiştir (s. 234).
20. Türkiye'nin en büyük özel bankaları arasında önde koşan Akbank, 2002 yılında The Banker tarafından Türkiye'nin en iyi bankası seçildi. Yine 2002 yılında Fitch Ratings, Akbank'ın uzun vadeli Türk lirası notunu 'B'den 'B+'ya yükseltti. Bu notla Fitch Ratings'in Türkiye Cumhuriyeti için belirlediği uzun vadeli Türk Lirası notunu geçen Akbank, böylelikle gelişmekte olan piyasalarda 'ülke notunun üzerinde not alan' ilk banka unvanını kazandı (s. 251).
21. 1993 yılında ilk 'Ulusal Kalite Ödülü'nü kazanan Brisa, 1996 yılında ise iş mükemmelliği konusunda gösterdiği üstün performansı sonucu 'Avrupa Büyük Ödülü'nü kazanan ilk Türk şirketi oldu (s. 259).
22. Eskişehir Anadolu Üniversitesi'nce bana neden 'fahri doktor' unvanı verilmesi söz konusu oldu? Herhalde, zengin olduğum, varlıklı olduğum için değildi. Kendi alanımda bir şeyler yaptığım içindi. Neydi yaptığım şey? Babamızın başladığı yolda, kardeşlerimle birlikte ilerlemek; Türkiye'de sanayi, hammadde ve ara malı üreten, ileri teknolojiye sahip gerçek milli sanayi kurmak; daha bol, daha sağlıklı üretim için çaba göstermekti (s. 319).
23. Sabancı Ailesi bugüne kadar başarılı olabildi ve gelişebildi ise, bunun sırrı, babamız Hacı Ömer'in ölümünden sonra kardeşlerin birbirlerine kenetlenmeleri, tek bir yumruk olarak faaliyetlerini sürdürmeleridir (s. 368).

24. Bu kahvaltının şükür duasını da Başpiskopos Yakovas yaptı. Ben de herkes gibi ayağa kalkmış ceketim ilikli, içimden kendi duamı yaparken, Cenabı Allah'ıma bir kere daha şükrettim. Evet, yıllardır Fortune dergisinin beş yüz kişilik listesine topluluk olarak giriyorduk, ama burada bir evvelki ABD başkanının dünyanın her yerinden davet ettiği ilk gecede üç binin, sabah kahvaltısında ise ilk yüz elliye hatta şeref masasındaki ilk otuza girebilmenin öneminin idraki içinde gururla hamdettim (s. 380).

25. 1950'li yıllara kadar atlara, merkeplere nal, nallar için çivi ithal eden Türkiye'de bir Sabancı Ailesi önce otomobil lastiği, sonra otomobil ihraç edecek çizgiye ulaştı. Kord ihraç ediyor. DMT ihraç ediyor. Tesislerinde üretilen kord, DMT gibi ileri derecede teknolojiye dayalı gerçek temel sanayi ürünlerinde, toplam üretimin yarıya yakın kısmını ihraç edebilmemiz elli yıl önce değil, yirmi yıl önce bile hayal edilemeyecek gelişmelerdir. Çünkü bu malları dünya pazarlarında satan rakiplerimiz, yıllarca önce kurulmuş, ünü dünyaya yayılmış, dev, çokuluslu şirketlerdir. Bu malların kullanıcıları ve alıcıları da, kalite ve fiyata önem veren, ileri teknolojiyle üretim yapan, dünyanın dev, çokuluslu şirketleridir (ss. 433-434).

Özellik

1. Babamız rahmetli Hacı Ömer öldüğünde biz altı kardeş babamızın bıraktıklarını pay edebilir, hepimiz mirastan aldığımız payla kendi yolumuza gidebilirdik. Bunu yapmadık. Birlik olduk. El ele, omuz omuza babamızın yolundan giderek yeni işlere soyunduk. İşte sonuç ortada. Bugün dünya çapında bir banka haline gelen bankasıyla, diğer finans kuruluşları ve elliyi aşkın sanayi ve ticaret kuruluşuyla Türkiye'nin lider ve önder Sabancı Topluluğu ortada duruyor (s. 23).

2. Biz Sabancı olarak dünyada Akbank'la iz bıraktık. Akbank bankacılıkta önder durumda. Biz Sabancı olarak çimentoda, tekstilde lideriz. Lastikte, lastik takviye malzemelerinde lideriz. Vakıf ve hayır işlerinde Vaksa'yla lideriz (s. 23).

3. Vergi vermede lideriz. Borsa'daki şirketlerimizin kârlılığında lideriz. Biz insanları yüreklendirmede, ödüller vermede, kültür faaliyetlerinde, koleksiyonculukta, Türk sanatını dünya müzelerine taşımada lideriz. Biz Türk tarımına kaliteli hibrit tohum taşımada lideriz. Biz işadamları olarak kitap yazmada, deneyimlerimizi topluma aktarmada, gençlere ders vermede, konferans vermede lideriz (ss. 23-24).

4. Biz CarrefourSa'yla büyük mağazacılıkta lideriz. Biz gıda sanayiinde, yabancı ortaklarımızla klasik Türk tarım ürünlerini değerlemede lideriz (s. 24).

5. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) 'iş mükemmelliği modeli'ni bir rehber değerlendirme aracı olarak benimseyen Beksa, 1997 yılında 'küçük ve orta büyüklükteki işletmeler' kategorisinde EFQM tarafından verilen Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nün sahibidir (s. 261).

6. Sabancı Topluluğu'nun yurtiçinde çoğu yüzde elli-yüzde elli ortaklıklara dayalı ciddi yabancı sermaye ortaklığı var. Bu ortaklıkların en büyük özelliği, dünyanın başka köşelerinde görülmeyen biçimde, uluslararası dev kuruluşların Sabancı'yla isimlerini birleştirmeyi kabul etmeleri, bunu olağan bir 'ortaklıkta eşitlik' ilkesi olarak benimsemeleridir. İşte Hilton-Sa, Carrefour-Sa, Philip Morris-Sa, Danone-Sa, Toyota-Sa bu tür uluslararası işbirliğinin örnekleridir (s. 295).

Yenilikçi ve Yaratıcı Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Sabancı Topluluğu, bilgisayar teknolojisini ilk kullanan kurumlardan biri oldu. BİMSA ağıyla merkezi bağlantıyı sağladık. Fon akımını güncel olarak izlenebilir hale getirdik. Tüm Grubun bilgilerini üst yönetimin on-line izleyebileceği şekilde derledik (s. 12).
2. Sabancı Ailesi ismini, dünyanın önde gelen ve ünlü firmalarının isimleriyle birleştirerek, çoğu yüzde elli-yüzde elli ortaklığa dayalı on altı ortaklık gerçekleştirdik. Ünlü Toyota, Philip Morris, Danone, Carrefour, Hilton, International Paper, Kraft Jacobs Suchard, DuPont, IBM, Bridgestone, Yazaki, Bekaert, CBR, BNP, Dresdner Bank, Koch, Saba firmaları unvanlarını, logolarını Sabancı ismiyle birleştirerek işbirliği için el sıkıştı. Bu alanda dünyada örneği az görünür bir işi birçok firmayla gerçekleştirdik (s. 13).
3. 1980'li yılların başlarında Türkiye'nin yurtdışına açılma arayışları sürerken, yurtdışında bir banka kurmaya karar verdik. İngiltere'yi seçtik. İngiltere'de ilk ve tek Türk Bankası 'Ak-International Bank'ı kurduk. Bu banka, Türk hükümetinin izniyle yurtdışına sermayesi transfer edilen ve sermayenin tamamı Sabancı Ailesi'ne ait, tamamen İngiliz kanunlarına göre kurulmuş bir bankadır (s. 15).
4. Üretimimizin yurtdışı pazarlara daha iyi şartlarla ulaşımını sağlayabilmek için, 1986 yılında İsviçre'de Hefti adlı bir tekstil tesisini satın aldık. 1992 yılında İngiltere'de sentetik iplik işleyecek bir tesis kurduk. Uluslararası üne sahip sanayi kuruluşlarıyla Türkiye'deki işbirliğimizi, ortaklıklarımızı dış ülkelerde de sürdürmek arayışında ilk olarak Brezilya'da ve Arjantin'de kord üretiminde ortak yatırımlara gittik, çimento grubumuz Akdeniz havzasında değişik ülkelerde satış merkezleri oluşturdu (ss. 15-16).
5. Kentsa içinde 1980 yılında kuruluşuna öncülük ettiğim AR-GE-SA (Sabancı Topluluğu Lastik Araştırma-Geliştirme Birimi), binaları, laboratuvarları ve araştırma kadrosuyla Türkiye'de özel sektörün ilk ciddi araştırma-geliştirme kuruluşu olarak örnek teşkil etti (s. 17).
6. Philip Morrissa, İzmir Torbalı'da büyük yatırımla Amerikan tipi Marlboro, Parliament sigara üretimine başladı. Tekel, Philip Morris'in hem üretim teknolojisinden, hem de dağıtım teşkilatındaki etkinliğinden örnek alma imkânını buldu (s. 17).
7. Japonların ağır iş makineleri üreten Komatsu firmasıyla işbirliğine girince, sadece makineleri Japonya'dan getirip satmakla yetinmedik. Komatsu ağır iş makinelerinin bir bölümünü kısmen, hareketli forkliftler gibi bir bölümünü tamamen Temsa tesislerinde üretmeye başladık (s. 21).
8. Dünyanın önde gelen otomobil üreticisi Toyota firmasıyla yüzde elli-yüzde elli ortak otomobil üretimine karar verdiğimizde ciddi bir yatırımla ve en ileri teknolojiyle en yeni modeli üretmek üzere işe başladık (s. 21).
9. 1970'li yıllarda borsayı kimse tanımazken, Akçimento'yu, Lassa'yı, Kordsa'yı, Olmuksa'yı halka açarak sermayeyi tabana yaydık. Borsa kurulduktan sonra, şirketlerimizi halka açmaya devam ettik. Akbank'ı, Aksigorta'yı halka açtık (s. 21).
10. Adana'dan İstanbul'a geldiğimizde, o günün şartlarında en modern işyerini, Holding merkezini Salıpazarı'nda inşa ettirmiştik. Gelişen ve değişen Türkiye'de, büyüyen Sabancı Topluluğu ve Akbank için yeni bir işyeri inşası gündeme geldiğinde, örnek bir bina yapma arayışıyla Türk mimarlarını Amerikalı mimarlarla evlendirip, Levent'te dönemin en modern iş merkezi Sabancı Center'ı inşa ettik (s. 22).

11. Türkiye’de genelde sermaye birikiminin kökeninde tarım vardır. Sabancı Topluluğu olarak sanayileşmedeki gelişmemize rağmen tarımı unutmadık. Adana’daki büyük çiftliklerimizi örnek çiftlikler haline dönüştürdük. Bu çiftliklerde Türk tarımının gelişmesine yararlı olacak özel hibrit tohum üretimine önem verdik. Buğday, mısır, karpuz, diğer hububat ve sebze çeşitleri konusunda Japon ve Amerikan teknolojisini transfer ederek, Türkiye’nin en kaliteli tohumlarını üreten bir merkez kurduk (ss. 22-23).
12. ...Sabancı Ailesi olarak biz, ömür çizgimiz içinde başarılı sayılabilecek işler yapmışız. Biz ufuk açmışız. Biz bu ülkeye rekabeti, yeniliği, iyiliği getirmeye katkıda bulunmuşuz (s. 24).
13. Gelişmekte olan bir ülke olarak, yurtdışından ‘cips’i ithal edip, ‘cips’ten polyester iplik çekecek bir sanayi kurmamız bile başarı sayılırken, biz konuya daha iddialı girdik. Geriye entegrasyonu daha başlangıçta hedef alarak, DMT üretecek kimya kompleksini kurduk (s. 40).
14. Sentetik iplik kullanmayı sanayide bir gelişme sayıyorduk. Sonra bu sentetik ipliği biz ürettik. İplik üretiminde entegrasyona gittik. Polyester ipliğin hammaddelerini geriye doğru birkaç kademe inerek üretmeye yöneldik (s.45).
15. Bossa Fabrikası’nda değişik sorumluluklar yüklediğim yıllarda, tasarrufa dikkat etmenin neler kazandıracağını daha iyi gördüm. Fabrikada, işçilere yemekte yarım ekmek dağıtılırdı. Kimi iştahlı, ekmeğin tamamını bitirir, kimi iştahsız, ucunu yer, kalanı bırakırdı. O kadar ekmek artardı ki, bu ‘nimet’leri dökecek yer bulamazdık. Çare düşündüm. Bir işçiyi sadece ekmekleri dilimlemekle görevlendirdim. Böylece isteyen yiyebildiğince ekmek alabilecekti. Sonunda ekmek sarfiyatı yarı yarıya azaldı. Ekmekleri dökecek yer aramaktan da, nimet israfından da kurtulduk (s. 103).
16. Gene Bossa’da beş bin işçi için pirinç alınıyordu. Baktım tek tip pirinç alıyorlar. Pilav da onunla yapılıyor, dolma da. Hâlbuki dolma için pirincin kırıklı kırksız olması fark etmez, iki cins pirinç aldırılmasını sağladım. Dolmalık pirinci daha ucuza alınca, pilavlık pirinç için daha çok para harcama, daha iyi kalite pirinç alma imkânı doğdu (s. 103).
17. Yıllar geçtikçe 13 bin olan iş sayısı 120 bine çıktı. 2 bin tezgâh çalışmaya başladı. Düz baskıdan rulo baskıya, bir tek renkten önce dört renge, sonra on altı renge çıktık. Strip printing makineleri geldi. Son olarak, Bossa’nın içindeki 360 Ruti tezgâhi teknolojisi eskidi diye çıkarıp, yerlerine en iyi tezgâhlar olan Shulzer makinelerini koyduk (s. 114).
18. Nesim Kasado’dan sonra tekstil alanında hızlı gelişmeler ortaya çıktı. Tekstil o yıllarda çok dinamik bir değişim içindeydi. ‘Filmdruck baskı’, ‘polyester elyaf’ gibi teknolojiler tekstile girdi. Yeni ürünler yapmaya başladık (s. 177).
19. Bir de baktık ki, biz hepimizin bildiği, baba yadigârı demir tırmanma merdivenine, katlarda insanların üzerinde yürüdüğü delikli demirden balkona da, lisans ve teknoloji parası ödemişiz. Bunlar İngiltere’de yapılmış, dolarla Türkiye’ye gelmiş. Gözümüz açıldı. Hemen Adana’da Temsa’yı kurduk. Bugün biz o demir merdiveni falan yapmakla da uğraşmıyoruz. Onu, herhangi bir küçük sanayici yapıyor. Biz daha komplike makineleri, özel tankları dahi kendi tesislerimizde yapar hale geldik (s. 189).
20. Bu arada gördük ki, Türkiye’de polyester elyaf kadar ‘filament yarn’ polyester ipliğe de ihtiyaç var. Bu iplik ithal ediliyor. O zaman ihracatı falan düşünen yok. Önemli olan ithalatı önleyip, döviz tasarrufu sağlamaktı. ICI teknolojisiyle polyester iplik tesisini kurduk. Kademe kademe genişlettik.

Bizden polyester elyaf ve polyester iplik alanların üretimini bir başka ana girdisi 'polyester tops'tu. Bu da ithal yoluyla sağlanıyordu. Onları rahatlatmak için polyester tops üretimine de girdik (s. 193).

21. Sasa, önceleri bir petrokimya maddesi olan DMT'yi (dimetil tereftalat) ithal ederek, polyester yapıp işliyordu. Yan entegrasyonu geliştirince, dikine entegrasyona da gidelim dedik (s. 194).

22. Fabrika sahası için seçtiğimiz arsada, bir tahta baraka kurarak işe başlamıştık. Tesis kuruldu. Yeni yatırımlarla iş genişledi. Genel Müdürlük ve idare, hâlâ tahta barakada faaliyet gösteriyordu. Hâlbuki dikkat etmişimdir, kamu yatırımlarında tesisten önce idare binaları, lojmanlar yapılırdı. Biz işler gelişip, tahta baraka dar gelmeye başlayınca, Genel Müdür Burhan Ulutan'la yer arayışına yöneldik. Baktık ki tesisin içinde yüksek tavanlı bir bölüm var. Makinelerin üzerinde kullanılmayan o boşluğa bir asma kat yaptırıp idareyi buraya taşıdık. Fabrika kâr etmeye başlayınca da öndeki arsaya modern, soğuk hava tesisatlı, gününe göre güzel bir idare binası inşa ettik. 10 milyon lira harcadık ki, o zaman için büyük rakamdı (s. 195).

23. Sümerbank'ın Aydın Tekstil Fabrikası müdürüyken, ürettiği mallar piyasada büyük ilgi gören ve bu sebepten o günlerde Bossa'nın başına geçirmek için kendisini iknaa çalışıp muvaffak olamadığım Turhan Sümbül'ün, Sümerbank'tan ayrılıp İstanbul'da bir dokuma tesisi kurma çabasında olduğunu haber aldım. Turhan Sümbül, bir proje hazırlamış, teşvik belgesi almış, hatta teşvik belgesinde, Çerkezköy'de kuruluş yerini bile satın almış. O yıllarda Turgut Özal holdingimizin genel koordinatörüydü. Önce Çerkezköy'e gidip araziye gördük. Uzak bir yer ama Turhan Sümbül burada yapmaya kararlı. Biz Sabancı Ailesi olarak o tarihe kadar sadece pamuklu ve sentetik elyafla çalışmışız. Yünlü konusuna girmemişiz. Turhan Sümbül'ün hedefi, yünlü üretmek. Biz de onunla işbirliği halinde projeyi gerçekleştirmeye karar verdik. Turhan Sümbül sahip olduğu arsa ve elindeki projeyle, teşvik belgesi karşılığı kurulan şirkete yüzde 40 payla katıldı. Kayserili bir dostumuz olan ve Turhan Sümbül'le de arkadaşlığı bulunan Mehmet Sayiner yüzde 15 hisse aldı. Kalan yüzde 45 hisseye de Sabancı Ailesi sahip oldu. Yünsa adıyla şirketi kurup yatırımı tamamladık (s. 207).

24. Önce Uniroyal'la cilveleşmiştik. Niyetimiz ve tavsiyeler, Goodyear'den know-how almamız istikametindeydi. Goodyear'e bunu hissettirdik. Anlaştık. Goodyear'den know-how satın aldık. Uniroyal ile 'technical assistance' teknik yardım anlaşması imzalayarak ve belli bir ödeme yaparak know-how işinden çözüldük. Böylece hem kaliteli mal üretecek bir fabrikayı kurmayı, hem Uniroyal'ın, hem Goodyear'in Türkiye'deki lastik fabrikalarının Kordsa'dan mal satın almalarını teminat altına almış olduk (ss. 213-214).

25. ...mevcut üretim hatlarına chafer, konveyör, kayış bezi gibi daha önce ithal edilen, başka tür sanayi girdisi endüstriyel bezlerin üretimini sağlayacak makineler ekledik. Kordsa en ileri teknolojiyle kuruldu. Tüm üretimi bir merkezden yöneten elektronik makineler getirildi (s. 215).

26. ...İnsa'ya ortaklığımız, Sasa'nın kuruluşu, bize tarıma dayalı sanayi dışında da bir şeyler olduğunu gösterdi. Akçimento, Çimsa cesaretimizi artırdı. Kordsa'yı yapınca, 'Bu işin peşini neden bırakalım, neden entegrasyona gitmeyelim?' diye düşünmeye başladık (s. 217).

27. Şirketi kurar kurmaz, ne kadar isabetli bir karar verdiğimizizi gördük. Böylece, o tarihe kadar sadece Sabancı Ailesi'nin değil, Türk ulusunun da ne büyük paralarını yurtdışına lüzumsuz yere aktıdığına şahit olduk. Yeni şirket, Sabancı Topluluğu'nun her türlü makine, yedek parça, hammadde ve ara malları ihtiyacı için ilk kaynağa kadar inip, en ucuz fiyatla alım yapabiliyordu (s. 236).

28. Exsa Handels GmbH'yle Frankfurt'ta faaliyete başlayıp Avrupa'ya bir ayağımızı atınca, 'Öbür ayağımızı neden Amerika'ya atmayalım?' diye düşünmeye başladık. Amerika'da Akbank'ın bir temsilciliği vardı. New York'ta Park Avenue üzerinde çok güzel bir bürosu olan ve başında Tarhan Danışman gibi yetenekli bir arkadaşımız bulunan bu temsilcilik, Sabancı Topluluğu'nun diğer işleriyle de ilgileniyordu, ama biz Exsa Handels GmbH tipi bir kuruluş arayışındaydık (ss. 236-237).
29. Türk hükümeti, 1981 Eylülünde İngiltere'de yüzde 100 Türk sermayesiyle ilk Türk bankasının kurulması için, resmi kanallardan 5 milyon sterlin sermaye transferine izin verdi. İngiliz Merkez Bankası, Ak International Ltd.'e her türlü bankacılık yapma yetkisini tanıdıktan sonra, İngiltere'de bankacılık merkezi City'de Ak International Ltd. faaliyete geçti (s. 238).
30. Universal Trading (Jersey) Ltd. şirketinin kurulmasından sonra Exsa GmbH, Federal Almanya dışındaki ülkelere yapacağı ihracatı ve bağlantılar nedeniyle, Federal Almanya'da yaklaşık yüzde 70 dolayında vergi ödemek mükellefiyetinden kurtulmuş, böylece Türk ihraç ürünlerinin Federal Alman vergi yükü nedeniyle fiyatlarının pahalılaşp, rekabet imkânının zedelenmesi tehlikesi bertaraf edilmiştir. Rakibimiz olan ülkelerin ve firmaların, uluslararası ticarete uyguladıkları usuller ve imkânlardan yararlanmak, ülkemizin yabancı piyasalarda daha büyük pay almasını sağlamaktadır. Exsa GmbH, Türk sanayi topluluklarının uluslararası ticari piyasalara çıkması konusunda ilk örnektir (ss. 239-240).
31. Geleneksel dağıtım ağı olan şubelere ilaveten Akbank, çağrı merkezleri, sayısı 1328'e ulaşan ATM, yaklaşık 110000 adet POS terminali, kiosk, WAP telefonu, cep bilgisayar, görüntülü telefon, internet gibi en son teknolojileri de kullanarak hizmet veriyor (s. 252).
32. Ürün yelpazesini sürekli yenileyen Brisa, yurtiçi pazardaki lider konumunu ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünü korumaktadır (s. 259).
33. İzmit Kentsa'da 260 bin metrekarelik kapalı alan üzerinde kurulu olan Brisa üretim tesisleri, bünyesinde yer alan Araştırma ve Geliştirme Merkezi'yle lastik teknolojisine yönelik dünyadaki gelişmeleri yakından izlemekte ve Bridgestone'un Tokyo'daki teknik merkeziyle koordinasyon içinde bulunmaktadır. Bu yakın işbirliği, Bridgestone teknolojisinin Brisa'ya entegrasyonunu sağlamakta ve dünya pazarlarında şirketin rekabet gücünü en üst seviyesinde tutmasında önemli bir rol oynamaktadır (s. 259).
34. DuPontsa, birleştirilen iki şirketin entegrasyonunu tamamlamıştır. Birleşmenin yarattığı sinerji, yeni ürün geliştirmede, teknoloji, finans ve pazarlama konuları ile maliyetlerde iyileştirmelere yol açmıştır (s. 265).
35. DuPontsa, bir kuruluşun süreçlerini iyileştirme ve tasarruf sağlamada kullanılan Altı Sigma metodolojisinin uygulanmasını büyük üretim tesislerinde başlatmıştır. Bu uygulamalar tüm tesislerde yaygınlaştırılmaktadır (s. 265).
36. Gıdasa, 2003 yılında 'Piyale' tesis ve markasını satın aldı. Piyale markasıyla gıda grubumuzu genişletmeye karar verdik. Piyale markası altında değişik yiyecek ve içecekleri pazarlamayı planladık (s. 275).
37. Gıdasa, 'Piyale' şemsiye markası altında mevcut ürün portföyüne, 2003'ün ikinci yarısında yeni ürünler ekleyecek (s. 277).
38. Şirket, Türkiye pazarında yeni gelişmeye başlayan ve yakın gelecekte Türk üreticisi için önemli bir potansiyel yaratacak olan 'Private Label' konseptine öncülük etmektedir (s. 280).

39. Aksigorta tarafından İstanbul'da Taşlık mevkiinde satın alınan yarım kalmış otel binasının tamamlanması ve işletilmesi için kurulan Tursa şirketi, otelin işletilmesi için Hilton zinciriyle işbirliği gerçekleştirdi. Parksa Hilton adıyla açılan otel, Hilton Grubu'yla yeni projelerde ortaklığın kapısını açtı (s. 289).

40. Sabancı Topluluğu olarak biz, Türk ekonomisinin kapalı olduğu dönemde, sanayinin iç pazardan başka pazarı hayal etmediği günlerde, uluslararası işbirliğini fark etme ayrıcalığına, şansına ve becerisine sahip olduk. Yabancı sermayeyi, parasal gücünün ötesinde, 'teknoloji birikimi ve teknolojiyi devamlı yenileme yeteneğiyle, yönetim becerisiyle, pazarlama bilgisiyle' kurulu tesislerimizi dünya rekabetine ve pazarına taşıyacak güç olarak gördük, değerlendirdik (s. 294).

41. ...geçen zaman içindeki gelişmemize uygun yer ihtiyacımız, bizleri yeniden bazı yenilikleri düşünmeye zorladı (s. 347).

42. Sabancı Center'ın tasarımı sırasında da, modern dünyanın gereksinimlerinden ödün vermedik. Bütün planlamalar bu düşünceyle yapıldı. En son teknoloji, en yetkin eller tarafından uygulandı. Geleceğe uzanan kuleler, teknik üstünlüklerin yanı sıra, birer sanat ve kültür abidesi olarak inşa edildi (s. 349).

43. ...22 bin dönüm toprağa sahip dört büyük çiftliğimizde tarım yapıyoruz. Kaliteli tohum yetiştiriyoruz, ileri tarım teknikleri uyguluyoruz (s. 368).

44. Nihayet geliyor insanın kendisinin kim olduğunu anlatmasına. Düşünün ki, yüz kişi, kafaları değişik konularla dolu yüz kişi, yılda iki gün birlikte oluyor. Kimin kim olduğunu, nasıl öğrensin? Nasıl hatırlasın? Bunun yolunu buldum. Sakıp Sabancı'nın özgeçmişini özetleyen ufak bir broşür hazırlattırdım. Hem de İngilizce. Sakıp Sabancı kimdir? Hangi fabrikaları var? Hangi vakıf eserlerini yapmış? Sanata ilgisi nedir? Buna biraz da Türkiye hakkında bilgiler eklediniz mi, işte ufak bir tanıtım aracı... Orada rastladığımız yabancıya bu ufak broşürü verdiniz mi ilgilenen, hem Türkiye, hem Sabancı Topluluğu, hem Sakıp Sabancı ve hem de Sakıp Sabancı'nın neler yaptığı hakkında bilgi sahibi oluveriyor (s. 383).

45. 'Marsilya'da çimento üretip, buradan Bağdat'a kadar bu ağır malı dağ taş taşıyacağımıza, Niğde'deki devlet fabrikasını alalım. Toroslar'ın dağına taşını çimentoya çevirip hemen kısa yoldan Bağdat'a vardıralım. Kazanılacak navlun avantajı size de, bize de fayda getirir. Biz bunu kendimiz yapabiliriz. Allah'ın izniyle yapıyoruz da, ama bir elin nesi var, iki elin sesi var. Güçlerimizi, kaynak, teknoloji, pazarlama deneyimi, gereksiz rekabeti azaltmayı birçok konuda birleştirelim. Sizin kuvvetli olduğunuz yerlerle bizim bildiğimiz alanları evlendirelim, çimento işini bir örnek teşkil etsin diye anlatıyorum. Bu örneğin muhtelif alanlarda akıllı bakarak çoğaltılması ve daha iyilerinin de bulunması mümkündür. Yeter ki el ele verelim...' Bakana bunları söyledim. Bakan heyecanla 'Bay Sabancı aynen görüşlerinize katılıyorum' dedi (s. 400).

46. Bir işadamları heyetiyle Japonya'ya gitmiştik. Tersaneyi kurmaya talip 'İshikavacima Harima' firmasının bizim Sabancı Grubu'yla ilişkisi vardı. Yöneticilerini tanyordum. 'Aman şu iş sürünmesin, bitsin' diye araya girdim. 'Türk hazinesi yüzde 49, Japonlar yüzde 49 ortak olsun, yüzde 2'yle İş Bankası devreye girsin, böylece tersane KİT olmaktan kurtulur' dedim. Japonlar razı oldu. İş Bankası'nın, bazı idari güçlükler nedeniyle bu formüle katılamayacağını anladım. 'O zaman Akbank yüzde 2 pay alsın' dedim. Japonlar razı (s. 420).

47. Konsa (Konfeksiyon Sanayi) adıyla bir firma kurmaya karar verdik. ‘Türkiye’de tekstil sanayi geliyor. Bunları olduğu gibi satacağımıza, dikelim, öyle satalım, hem daha fazla insana iş imkânı doğar, hem de daha çok döviz kazanırız’ diye düşündük (s. 422).

48. (Lassa) Türkiye’nin en fazla lastik ihraç eden tesisidir. Bu tesise ufak bir ilaveyle, konveyör bant üretecektik. Konveyör bant, özellikle madencilik için şarttır. Ayrıca sanayide otomasyonun temelidir. Türkiye’de henüz büyük ölçüde ileri teknolojiyle üretim yapılmıyor (ss. 423-424).

49. Marsa, Türkiye’nin en büyük nebati yağ ve margarin fabrikalarından biridir. Nebati yağ üretirken küspe, linter pamuğu, kabuk, yağ asidi ve oksijen gibi yan ürünler de çıkıyor. Küspe ancak hükümet izin verirse ihraç edilebiliyor. Aksi halde, olduğu gibi hayvan yemi olarak kullanılıyor. Kabuklar genellikle yakılıyor. ‘Bu tesisin artıklarını iki şekilde değerlendirelim, bir gübre fabrikası ve bir de hayvan yemi tesisi kuralım’ diye yola çıktık (ss. 424-425).

50. Akkardan’ın daha başka otomotiv parçaları üretimine yönelmesini istedik (s. 425).

51. Herkes enerji tasarrufundan söz ederken, biz göğe buhar salıveriyoruz. ‘Bir tesis kuralım, ‘boşa giden artık buharla’ elektrik üretelim, hem tasarruf sağlarız, hem de enerji yokluğunda elektrik üretiriz’ diye düşündük (s. 425).

Tavsiye

1. Türkiye’de Temsa gibi kuruluşların başarısı devamlı yatırıma bağlıdır. Devamlı büyüme ve yatırım, zaten kıt olan özkaynak nedeniyle, her yıl kârın dağıtılmayarak içeride bırakılmasını, buna ek olarak da özkaynağı devamlı takviyeyi gerektirir. Aksi halde yatırımlar atölye halinde kalır, yeni makine, yeni teknoloji alınmazsa, fabrikaya geçilemez (s. 204).

2. Sadece başkalarını hayranlıkla izleyen bir toplum olmak yerine, yaratan insanlara sahip olmalıyız (s. 351).

İnanma

1. Gerek Ahmet Sapmaz, gerekse Fuat Süren, Türkiye ölçülerinde ekonomimiz için büyük değer taşıyan kimselerdir. Dünya pazarına mal satabilecek tesisleri hayal edip gerçekleştirebilecek çapta yaratıcı gücü ve dinamizmi olan, müteşebbisi çok az olan bir ülkede böyle insanlarımızın güçlüğe uğraması çok talihsiz bir olaydır. Türkiye’de bu gibi insanların sayısı 100 değil, 10’dan da azdır (s. 245).

2. Elli yıllık geçmişi, sağlam ilkeleri, iş ahlakı değerleri, yenilikçi, güçlü, dinamik ve istikrarlı kadrosu, Akbank’a duyulan güvenin esasını oluşturmaktadır (s. 251).

Değişim Ajanı Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. TÜSİAD yönetimini toparlamak için davet aldığım da, bir yıl için Yönetim Kurulu Başkanı olarak sorumluluk üstlenmeyi kabul ettim. Rahmetli Vehbi Koç gibi bazı dostların, ‘Gençler yerine tecrübelileri seçelim’ demelerine rağmen, Amerika’da gençlerin başkan seçildiğini söyleyerek karşı çıktım. Benim dönemimde Yönetim Kurulu’nun Ömer Dinçkök, Bülent Eczacıbaşı, Cem Boyner, Halis Komili ve Güler Sabancı gibi gençlerin katılımıyla oluşmasını, bunların Yönetim Kurulu’nda deneyim kazandıktan sonra, TÜSİAD yönetiminin gençlere geçmesini sağladım. Sonradan görüldü ki bu gençler sırayla başkan seçildiler. TÜSİAD’da başkanlık problemi hiç gündeme gelmedi (s. 11).

2. Sakıp Sabancı olarak yaşamımla, başarılarımla, iş ilişkilerimle, konuşmalarımla, halk ve kamuoyuyla kurduğum iyi diyalogla Türkiye’de işadamları imajının değişmesinde, vatani için çalışan,

üretim yapan işadami ile rantiyecinin ayırt edilmesinde önemli rolüm oldu. Üretim yapan, istihdam yaratan, vergisini veren, ülkesi için çalışan işadaminın saygınlık kazanmasına öncülük ettim (s. 16).

3. Şeffaflık denen şeyi iş âlemine yerleştirdim. Medya kuruluşlarına karşı her konuda açık oldum (s. 16).

4. Türkiye’de tütün üreticisi, satılmayan oryantal tütünü üretip pazar arayışını sürdürür, Türk halkı kaçak Amerikan tipi sigara peşinde koşarken, Amerikan tipi tütünün Türkiye’de üretilmesinin önündeki engelleri kaldırma yolunda girişimlerim sonucu, tohum ithaline izin çıktı. Türk üreticisi Amerikan tipi tütün üretimine başladı (s. 17).

5. Philip Morris şirketiyle ortaklığımız sonucu Türkiye’de sigara tekelinin sadece Şark tipi sigara üretim alışkanlığını değiştirdik (s. 17).

6. Sabancı olarak biz Türkiye’ye kaliteyi ve rekabeti getirdik. Yıllardır ciddi yatırım yapmadan, iç pazara dönük modası geçmiş, düşük kaliteli otobüs ve hafif ticari araç üreten yabancı sermayeli firmalar ve ortaklıkları, Temsa, Mitsubishi otobüsü ve hafif ticari araçlarıyla piyasaya girince, rekabet korkusuyla yatırıma ve kaliteli üretime yöneldiler (s. 21).

7. Türkiye’de otomotiv sanayiinde ‘Toyota’dan önce ve Toyota’dan sonra’ diye bir dönüm noktası oluşturduk (s. 21).

8. Biz Türkiye’de otobüste, otomobilde, otomotiv sanayiine rekabet getirdik. Kaliteyi öğrettik. Ufuk açtık (s. 24).

9. Biz, Türk ekonomisine kalite kavramını getirdik. Sabancı, kalitede önder ve lider oldu. Uluslararası kalite ödülleri ilk defa Sabancı kuruluşları Türk toplumuna tanıttı. Türkiye’de ilk defa Brisa Avrupa Kalite Ödülü’nü kazandı. Beksa takip etti (s. 24).

10. Yurtdışında büyük mağazalarda fiyatların değişmez olduğu sanılır, İngiltere’nin en büyük mağazasında fiyat indirtilebileceğini, iddia üzerine bir arkadaşıma gösterdim. Harrod’s mağazasında bir saat beğenmişim. Türkiye’de hediye olarak vermek üzere on tane almaya niyetlendim. Satıcıya, ‘Acaba bir indirim yapabilir misiniz?’ diye sordum. ‘Fiyatlarımız maktudur’ cevabını aldım. ‘Evladım, bir defa şefine sor’ dedim. Şefi geldi. Böyle bir istekte bulunmanın şaşkınlığı içinde, ‘İmkânsız’ dedi. ‘Sen hele bir kere de müdürüne sor’ dedim. Ve sonunda on tane saati tenzilatlı olarak aldım (s. 103).

11. Türkiye’de spastik çocuklar için kurulmuş hiçbir müessese yoktu. Her ülkede ve hatta komşumuz Yunanistan’da bile vardı. Oğlumun hastalığı sebebiyle tanıdığım doktorlardan fikirler alıyordum. Şahsi ilgilerini rica ettim. Vakfımızın gerçekleştirdiği ilk projelerden biri, İstanbul’da Üsküdar’da kurduğumuz Erol Sabancı Spastik Çocuklar Tedavi ve Eğitim Merkezi’dir. Zamanla çağdaş bir müessese kurma arayışına yöneldik. Ve böylece Kadıköy’deki Metin Sabancı Spastik Çocuklar ve Gençler Rehabilitasyon Eğitim ve Üretim Merkezi ortaya çıktı. 35 bin metrekare arsa üzerinde 8 bin metrekare kapalı alana sahip Metin Sabancı Spastik Çocuklar Merkezi’nin erken eğitim ve spastik gençler ünitesi Türkiye’de alanında öncü kuruluş olarak faaliyetini sürdürüyor (s. 141).

12. ...o tarihe kadar Sabancı Topluluğu’na dâhil kuruluşlar da diğer Türk firmaları gibi, yabancı kuruluşların Türkiye’deki temsilcilerinden, onların verdiği liste fiyatlarına göre her türlü malı sorgusuz sualsiz almaya alışmışlardı. Exsa Handels GmbH kurulduktan sonra, Türkiye’nin devamlı ithal ettiği belli kalite ve belli cins malları, o kadar ucuz fiyatla satın almaya başladık ki, ithal mallarının fiyatını kontrol için kurulmuş devlet dairesinin uzmanları bile bu ucuz fiyatlara inanamıyor,

‘Acaba bu işin ardında bir iş mi var?..’ diye şüpheleniyorlar ve hatta bürokrasinin kaygan zemininde lüzumsuz frenler koyuyorlardı. ‘Pahalı alandan sorun, ucuz alanın neden peşine düşüyorsunuz?’ sorumuza cevap bulamıyorduk (s. 236).

13. Fransa’daki bakan ziyaretlerinde 1980’den bu yana süregelen Fransız hükümetinin direnişini dolaylı yoldan kırmış olduk. Fransız bakanların, Türk hükümetinin üst düzey yetkilileriyle bir araya gelmelerini sağladım. Nasıl mı? Ticaret Bakanı’na giderken Turgut Özal’ın kardeşi, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı Yusuf Bozkurt Özal, Sanayi Bakanı’na giderken Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarı Ekrem Pakdemirli ve diğer bazı Türk hükümet üst düzey yetkilileriyle birlikte gittim. Böylece altı yıl aradan sonra Türk ve Fransız hükümet yetkilileri bir araya gelebildiler (s. 398).

14. Yol boyunca uçaktaki konuşmalarımız esnasında ben, daha önce Ortak Pazar genel sekreterliğini yapmış Emile Noel’den ve gene bu alanda tanınmış Gaston Thorne’den istifade edip edemeyeceğimizi sordum. Fevkalade ilgilendi, kendileriyle konuşabileceğimizi söyledi. Ani bir kararla İzmir’e uğramadan Ankara’ya uçmayı ve durumu Turgut Özal’a birlikte açmayı önerdim. Kabul etti. Özal’la konuştuk. Özal da konuya çok önem verdiğini söyledi. Emile Noel gibi, Gaston Thorne gibi Avrupa’da tanınan birinin Türkiye adına temasları yürütmesinin yararını anlatabilmişim. Sohbet koyulaşınca, TBMM’de Atatürk zamanında azınlıkları temsil eden milletvekilleri varken, bugün olmamasının dünyadaki olumsuz etkisini izaha çalıştım. Parlamenter sıfatıyla bir Vitali Hakko’nun, bir Jak Kamhi’nin, bir Raffi Portakal’ın bu gibi temaslar yapmasının yararlarının olacağını söyledim (ss. 413-414).

Tavsiye

1. Mektep filan bir şey yaptığımızda, Türk ananelerine göre fazla gösterişli isim yazma doğru düşmeyebilir. Lakin o ananeleri günün koşulları icabına adapte etmek gerek. Toplum oluşuyor (s. 37).
2. Babam, bundan seksen yıl önce, Kayseri’nin Akçakaya köyünden kalkıp, çalışmak için yaya olarak Adana’ya gittiğinde, çağdaş teknoloji, su ve rüzgâr gibi doğal güçlerden buhar enerjisine ve elektriğe geçeli yüz yılı aşmıştı, ama babam ilk buharlı ve petrollü tarım makinelerini henüz yeni görüyordu. O yıllardaki, saatte 40 kilometrelik hız, dünyanın o zamana kadarki 70 bin yıllık insanlık geçmişinde bir mucize sayılıyordu. Seksen yıl sonra bugün, saatte 40 bin kilometre hızla Ay’a gidiliyor; insan zekâsının ve bilgisinin yarattığı bu büyük hıza uymaya mecburuz. Fotoğraf makinesi, icadından yüz on iki yıl sonra insanlar tarafından kullanılmaya başlanmış, ama atomu yedi yılda, suni peykleri üç dört yılda hayatımıza sokmuşlar. Bu hızı anlayan, bu büyük değişimi ve gelişimi izleyebilen insanlar olmalıyız (s. 351).

Koç ve Mentör Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Babamız rahmetli Hacı Ömer ile varlığını ölümünden önce Vaksa’ya bağışlayan rahmetli annemiz Sadıka Sabancı’nın hayat hikâyelerinin kaybolmaması için, bu işin uzmanlarına ricada bulunup hayat hikâyelerini ikişer defa, değişik yazarlara rica ederek yazdırdım. İnanıyorum ki bu hikâyeler, hem Sabancı Ailesi’nin gelecek kuşakları, hem de başkaları için örnek teşkil edecektir (ss. 13-14).
2. Rahmetli babamız Hacı Ömer, Mersin’den gemilere içi pamuk dolu olarak yüklenen çuvalların, boş halde geri getirilmesine dayalı olarak, ‘İnsan bir başka ülkeye gittiğinde, oradan bir şeyler almalı, boş çuval gibi geri dönmemeli’ derdi. Bunu ders belledim ve her seyahatimde öğrendiklerimi not ederek, hem kendim bunlardan yararlandım, hem gördüklerimi başkalarına aktardım. Önceleri bunları not

halinde arkadaşlarıma dağıtıyordum. Daha sonra seyahat hatıralarımı gazetelerde yayımladım. Çok sayıda seyahat hatıram gazetede yayımlandı (s. 14).

3. İmkânım ölçüsünde üniversitelerden gelen konuşma, konferans çağrılarını kabul ettim. Üniversitelerde çok sayıda ders verdim. Konuşma yaptım. Konuşmalarında öğrencilere açık oldum. Sorularına açıklıkla cevap verdim (s. 14).

4. Eğitim ve insan yetiştirme işine Sabancı Topluluğu içinde de önem verdik. Sabancı Topluluğu için 'Talent Pool' adı altında bir 'fidanlık' kurduk. Bu fidanlıkta gençleri yetiştiriyoruz (s. 20).

5. Biz işadamı olarak kitap yazmada, deneyimlerimizi topluma aktarmada, gençlere ders vermede, konferans vermede lideriz (s. 24).

6. Yurtdışında, iş hayatında, iş hayatı dışında belli bir alanda başarılı olmuş insanlar hayat hikâyelerini yazıyor. Bunlar kitap haline getiriliyor. Başkalarının yararına sunuluyor. Bizde ise bu konulara gereken önem verilmiyor... Önce babamızın ve annemizin hayat hikâyelerinin yazılmasını sağladım. Rahmetli Nimet Arzık, babamızın ve annemizin hayat hikâyesini yazdı. Bunları 'Ak Altının Ağası' ve 'Sadıka Ana' başlıklarıyla kitap halinde yayımlattırdım. Daha sonra Sadun Tanju'dan babamızın dönemini ve hayatını yazmasını rica ettim. Sadun Tanju'nun geniş ön çalışmasıyla 'Hacı Ömer' kitabı ortaya çıktı. Daha sonra kendi hayatımı yazmaya karar verdim. 'İşte Hayatım' isimli ilk kitabım böyle ortaya çıktı. Bu kitabı ötekiler izledi (s. 308).

7. Her zaman, 'bir işadammının kitap yazmak için vaktinin olup olamayacağı, her işadammının kitap yazıp yazamayacağı' tartışılır. İşadamı vaktini iyi kullanır ise, kitap yazmaya vakit bulabilir. Eğer deneyimlerini ve düşüncelerini aktaracak işse, kitap yazmak onun sorumluluklarından birini teşkil eder. Ben bu düşünceyle 1985 yılından bu yana yazmayı sürdürdüm (s. 308).

8. ...iş yoğunluğundan, kitabı tek başına ortaya çıkarmam, her konuyu tek başına yazıya dökmem imkânsızdır. Benim şansım, ilk kitabımdan beri, on dört kitapta da Güngör Uras'ın yardımı olmuştur. Güngör Uras'la 1980 yılından beri beraberiz. İş hayatında ve iş hayatı dışında benim ne yaptığımı en iyi bilen ve izleyen arkadaşlarımdan biridir. Bu nedenle onunla birlikte çalışmak kolay oluyor. Güngör Uras kitaplarımla yazılmasına yardımcı oldu... Ama kitaplarımda yer alan her satır benim ifademdir. Benim anlatımımdır. Yayımladığım on dört kitabın isimleri ve yayımlanma tarihleri şöyledir: 1. İşte Hayatım, Kasım 1985. 2. This is My Life, Kasım 1985. 3. Para Başarının Mükâfatıdır, Kasım 1985. 4. Gönül Galerimden, Haziran 1998. 5. Rusya'dan Amerika'ya, Nisan 1989. 6. Ücret Pazarlığı mı? Koyun Pazarlığı mı?, Aralık 1990. 7. Değişen ve Gelişen Türkiye, Temmuz 1991. 8. Turkey, Changing and Developing, Ağustos 1993. 9. Daha Fazla İş Daha Fazla Aş, Ağustos 1993. 10. Doğu Anadolu Raporu, Kasım 1995. 11. Başarı Şimdi Aslanın Ağzında, Haziran 1998. 12. İşte Hayatım, Japonca, Ekim 2000. 13. Hayat Bazen Tatlıdır, Kasım 2001. 14. ...Bıraktığım Yerden Hayatım, Kasım 2003. Bu kitapların yedisi Milli Eğitim Bakanlığı'nın 25 Ocak 1989 tarihli ve 8710 sayılı tebliğiyle 'öğretmenlere ve öğrencilere yararlı kitap' olarak tavsiye edildi (ss. 308-310).

9. (Sabancı Center): ...Avrupa ve Amerika'da yapılan benzer binaları Türk mühendisleri ve işçileriyle yaparak öncü olalım istedik. Yeni nesillere, yetişecek yeni mühendislere, mimarlara yol göstereyim istedik. Center böyle ortaya çıktı (s. 347).

10. Her alanda yetkin ve kendine güvenen, çok boyutlu ve bağımsız düşünme yeteneğiyle donanmış, toplumsal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirmek, bilim ve teknolojik gelişmelere ve üretilen bilgilerin topluma yayılmasına katkıda bulunmak için yola çıktık (s. 358).

11. ...geleceğin yöneticilerini yetiştirmek için Holding bünyesinde bir 'insan fidanlığı' kurduk. Çağdaş uygulamalar ve eğitim tekniklerinden yararlanarak, özel eğitim programları hazırlandı. Sınavla seçilen altmışar kişilik gençler bir buçuk yıl süren özel eğitime tâbi tutuldu (ss. 369-370).

12. Kurucusu olduğum, Yüksek İstişare Kurulu başkanlığı yaptığım TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) 1987 yılında yeniden yapılanma arayışına girdi. Arkadaşlarımla ısrarıyla genç bir kadro oluşturmak ve yetiştirmek üzere bir yıl süreyle Yönetim Kurulu Başkanlığı sorumluluğunu üstlendim (s. 387).

Tavsiye

1. Sanayi hayatında ve teknolojinin kullanılmasında 'insan' unsuru önemlidir. Müreffeh, mutlu, sağlıklı, yüzü gülen, keyfi yerinde bir Türkiye istiyorsak, en önemli ve en öncelikli işlerimizden birinin, 'insanımızı iyi yetiştirmek' olduğunu bilmeliyiz (s. 351).

İletişim Uzmanı Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. ABD başkanının çağrılısı olarak üç defa ABD'de Beyaz Saray'da toplantılara katıldım. Yemekler yedim. Başkanlar ve eşleriyle dostluklar kurdum. ABD Başkanı Jimmy Carter ve eşi Rosalyn, İstanbul Emirgan'daki evime geldi. Beni ABD'de Atlanta'da misafir etti. İşte Hayatım/This is My Life kitabıma başyazı yazdı. ABD Dışişleri Bakanı George Schultz, ABD Ticaret Bakanı Emirgan'da evimde kahve içti (s. 11).

2. İngiltere eski Başbakanı Margaret Thatcher, Fransa eski Cumhurbaşkanı Mitterrand, Rusya Federasyonu Başkanı Boris Yeltsin, Almanya eski Başbakanı Kohl, Fransa'nın eski Başbakanı Raymond Barre, Fransa'nın eski Başbakanı Couve de Murville, Çin Halk Cumhuriyeti Başkanı Zhao Ziyang, Arjantin eski Devlet Başkanı Carlos Menem'le tanıştım, konuştum. Pek çoğunu evimde misafir ettim, onlara Türk sanatıyla ilgili koleksiyonlarımı gösterdim. Onlarla dostluk kurdum (ss. 11-12).

3. Sakıp Sabancı olarak yaşamımla, başarılarımla, iş ilişkilerimle, konuşmalarımla, halk ve kamuoyuyla kurduğum iyi diyalogla Türkiye'de işadamları imajının değişmesinde, vatani için çalışan, üretim yapan işadamları ile rantiyecinin ayırt edilmesinde önemli rolüm oldu (s. 16).

4. 1957 yılında Bossa'nın tekstil bölümünde umum müdür muavini görevime başladım. Bossa'da benim umum müdür muavini unvanıyla çalıştığım dönemde, ortaklarımızdan Sinan Bosna da aynı unvanla yanımızdaki odada oturuyordu. O dönemde Sinan Bosna'yla çok iyi bir ilişki kurduk. Bu ilişki derin bir dostluğa dönüştü. Birbirimizi çok sevdik. Devamlı beraber olmaya başladık (s. 86).

5. Adana'da İş Bankası, Ziraat Bankası müdürleri bizim için önemli kişilerdi. Babamdan öğrendiğimizi biz de devam ettirdik. Banka müdürleriyle yakın ve iyi ilişki içinde olduk. Bu ilişkiler, onlara bir menfaat sağlamak düşüncesiyle değil, kendimizi ve işlerimizi devamlı şekilde anlatmak şeklinde kurulurdu... Cumartesi ve Pazar günleri banka müdürlerini fabrikalarımızda gezdirir, onlara yaptıklarımızı, yapacaklarımızı gösterirdik. Ailece birbirimize gider gelir, birlikte sinema seyrederek, kendimize mantı ziyafetleri çekerdik. Böylece, banka müdürleri bizim ne yaptığımızı, gücümüzü, zaafımızı yakından izlediklerinden, herhangi bir kredi talebimizi en iyi şekilde değerlendirme

imkânına sahip olurlardı. Ankara’da genel merkezlerine giden kredi taleplerimizin, bizden daha iyi müdafaasını yapabilirlerdi (s. 158).

6. Babamızın ölümünden sonra, aynı yolu devam ettirmeye kararlılığımızı bildirmek için, ilk işimiz bankaları ziyaret etmek olmuştı. Yurtdışındaki Özdemir hariç, kardeşlerimle birlikte Adana’daki bankaların müdürlerini dolaştık. Onlara, babamızın ölümünden önceki gibi, birlik beraberlik içinde işlerimizi sürdüreceğimizi anlattık. Sonra Ankara’ya gittik. Ankara’da İş Bankası, Ziraat Bankası, Halk Bankası genel müdürlerini gördük. Ankara’dan İstanbul’a geçtik. Garanti Bankası Genel Müdürü Cabir Selek’i, Türkiye Sınâî Kalkınma Bankası Genel Müdürü Reşit Egeli’yi ziyaret ettik (ss. 158-159).

7. Babam öldüğünde ben, gerek Adana Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı ve gerekse Türkiye Odalar Birliği Yönetim Kurulu üyesi olarak geniş bir çevre edinmiştim (s. 161).

8. Babam o sırada yurtdışında bulunuyordu. Havaalanına gittim. Kumandanı karşıladılar. Yanına yaklaştım, ‘Kumandanım, babam yurtdışında. Ben evlendim. Ev açtım. Benim evimi şerefendirin’ dedim (s. 163).

9. Benim bir inancım vardır. Erkeklerin iş değiştirme, iş kabul etme kararlarında, değişik ölçülerde de olsa eşlerinin rolü olur. Naim Talu’ya eşinin evde olup olmadığını sordum. Müspet cevap alınca hanımefendinin de bizimle konuşmaya katılmasını rica ettim. Salona gelince, doğrudan ona hitap ettim. ‘Bakınız hanımefendi’ dedim, ‘Naim Bey Türk devletinin en üst mevkilerinde, en şerefli mevkilerinde bulundu. Merkez Bankası başkanı, bakan, başbakan oldu. Sonra olaylar gerektirdi, şimdi evde oturuyor. Ama korkarım ki, yüreğine politika ateşi sinmiştir. Bundan sonra hep, bakan olayım, başbakan olayım arayışıyla tansiyonlu bir havaya girecek. Hayat kısa, insanlar fani. Bu memlekete illa politikacılar hizmet etmez, teknisyenlere de ihtiyacımız var. Naim Bey’in esas mesleği bankacılık olduğuna göre, İstanbul’a gelip, hizmetini esas bildiği konuda sürdürmesini istiyorum.’ Düşünmek için iki üç gün istediler. Sonunda eşinin tesiri oldu mu olmadı mı bilemem, ama Naim Bey bizimle çalışmayı kabul etti (s. 172).

10. ...Nesim Kasado’yu Mısırcarşısı’nda Pandelli Restoran’a çağırdım. Şakacı, esprili, kendine güvenen bir kişi. Hemen iş teklifinde bulundum. Babam yaşında bir adam. Teklifimi gülümseyerek karşıladı. ‘Sen benim aldığım parayı biliyor musun bakalım?..’ dedi. Israrım üzerine, aldığı parayı, belki de rakamı abartarak söyler söylemez, ‘Ben daha fazlasını vereceğim’ dedim. Belli etmemeye çalıştı ise de, şaşırıldığını fark ettim. İstanbul’un yaşam koşullarına alışmış bir Musevi’yi Adana’ya götürmek kolay değildi. Parayı düşünmüyor, ‘Parayla her şey olmaz, muhitim ne olacak, kızlar Adana’da nasıl koca bulacak?’ diye endişeleniyordu. Adana’daki Musevi dostlarımızdan söz ettim. Eşi ve çocuklarıyla Adana’ya davet ettim. Orada Amado kardeşlerle, Salamon Benyaz’la tanıştırdım. O zamanın ölçülerine göre modern bir bina olan Bossa Apartmanı’nda çok lüks bir daire döşettim. 400 metrekarelik dairenin 150 metrekarelik salonu vardı. Adana’ya geldi (s.176).

11. Dönüşte kardeşlerimle konuştum. ‘Biz bu Mr. Dewelle’i işin başına getirirsek, bu işi yaparız. Dewelle işi bildiğine göre bizi oynatamazlar, ele güne karşı da rezil olmayız’ diye düşündük. Kartından Dewelle’i aradım. Kendisini görmeye gittim, iş teklifi etmeden önce İstanbul’u anlattım, İstanbul’da Bebek’te kendine nasıl bir daire tutup döşeyeceğimizi, aramızda ne güzel günler geçireceğini, İstanbul’un tarihi ve tabii güzelliklerini, iyi bir çevresi olacağını anlattım. Geldi, gördü, bizi sevdi. İstanbul’u sevdi. Karar verdi. Bize katıldı (s. 213).

12. Bossa'da basma ve terbiye tesisleri kurulunca, boya, kimyevi madde ve yardımcı maddeler kullanımı arttı. O yıl- larda bunlar ithal edildiğinden Hoechst, Ciba, ICI, DuPont gibi tanınmış firmalarla ilişkimiz giderek gelişti (s. 235).

13. ...tören sırasında bana konuşma yapmam teklif edildi. Cüppe ve kepi giyip elimde diplomam olduğu halde kürsüye geldim. Yaptığım konuşmada bu olaydan duyduğum gurur ve onuru yalnız Sabancı'ya değil, tüm Türk ulusuna verilmiş bir şeref olarak değerlendirdiğimi belirttim. 'Bundan sonra artık ben de sizlerden biriyim' dediğim zaman gerek öğrenciler gerek hocalar coşkuyla alkışladılar (ss. 321-322).

14. Boston ve civarında çok sayıda Ermeni'nin yaşadığını ve bu yüzden başkanın beni kabul etmeye baştan çekindiğini, fakat daha sonra kabul ettiğini söylediler. Bu şehrin nüfus ve ekonomisi açısından bir önemi var, fakat asıl önemli olanın, Amerika'da seçimlerin burada başladığı ve buna göre seçimin nabzı açısından fikir sahibi olunduğu bana söylenmişti. Belediye Başkanı'yla konuşurken, ülkemizi yanlış tanıdıkları konusunda bilgi verdim. Bundan yıllar önce Mersin ve İzmit'te kadınların erkekleri geride bırakarak belediye başkanı seçtikleri anlatım. Bunun üzerine, 'Ben ülkenizi gerçekten çok yanlış tanımışım' dedi (s. 324).

15. Üç bin kişilik yemekte dünyanın her tarafından seçilmiş gelmiş bankacılar, bilimadamları, sanatçılar, rektörler, politikacılar, işadamları vardı. Bunların bazılarını tanıma ve el sıkma şansına sahip oldum. Amerika'nın eski Birleşmiş Milletler temsilcisi olan Andrew Young'la, sempatik belediye reisleriyle birkaç defa karşılaştım ve kendisini İstanbul'a davet ettim. Kendisine Atlanta'ya daha önceleri de geldiğimi ve şehrin gelişmesine tanık olduğumu söyledim. Bizim de aynı şekilde İstanbul'da mavi gözlü bir belediye başkanına sahip olduğumuzu ve büyük işler yaparak İstanbul'un kaybolmakta olan güzelliklerine tekrar kavuşturduğunu söyledim. Eğer İstanbul'a gelirse, şehrin güzelliğinden etkileneceğini belirttim. Yanında bulunanlar, 'Bizim başkandan daha mı başarılı demek istiyorsun?..' diye takıldılar. Ben de bunun üzerine, 'Böyle söylemiyorum, ama görmekte yarar var' dedim (s. 378).

16. ...Başkan beni New York'ta yaşayan Livornos adlı çok zengin ve ünlü başka bir Yunanlı armatörle tanıştırdı. Fakat bu Yunanlı çok soğuk davrandı ve 'Türklerle ekonomik alanda birlikte çalışmamız söz konusu değil. Çünkü siz Kıbrıs'ı işgal ettiniz' gibi sözler sarf etti. Ben de kendisine, 'Bu gibi sözlerle bir yere varamayız. İstersem ben de senin gibi konuşabilirim, ama bir sonuca gelemeyiz' deyince, yanımızda bulunan Atlanta Belediye Başkanı bana, 'Haklısın Sabancı' dedi. Daha sonra bu armatörle de aramızda sıcaklık doğdu ve bana hak vererek New York'a davet etti (ss. 379-380).

17. Türkiye-ABD ilişkilerinin güncel konularında en iyi bilenlerin görüşlerini öğreniyorum. Toplantı sırasında kimlerle karşılaşabileceğimi, bunların ilgi alanlarını ve yetkilerini öğreniyorum. Kimlere neler söylemenin, kimlerle hangi konuları konuşmanın yararlı olabileceğini tespit ediyorum. (s. 382)

18. Bu tip kısa süreli toplantılarda, ayaküzeri konuşmalar çok kere unutulur. Hatırda kalması için önemli konuların not haline getirilmesi gerekir. Çünkü bu notlar sayesinde konu, daha aşağıdaki yetkili ve etkili kişilere intikal eder. Dosyalara girer, iz bırakır. Onun için kişilere, makamlara verilebilecek yazılı notları hazırlıyorum (s. 382).

19. Beyaz Saray'daki davetlerden birine eşim Türkan Sabancı'yla katılmıştım. Başkan Reagan ve eşinin konuğu olarak yemek yemiştik (s. 383).

20. Başkan Reagan ve eşi Nancy'ye yaklaştım. Protokol gereği kim olduğunuzu Başkan'ın yanında duranlar anlatıyor. 'Sayın Başkan, size bir Türk vatandaşı, bir Türk sanayicisi olarak Türkiye-ABD ilişkilerinin geliştirilmesine ilişkin görüş ve önerilerimi ihtiva eden yazılı bir not getirdim. Onu yardımcılarınıza verdim. Herhalde size intikal ettireceklerdir. Sizi geçmiş başarılarınız için kutluyorum. Bundan sonraki hayatınızda da sağlık ve mutluluklar diliyorum. Başkanlıktan ayrıldıktan sonra zaten dinlenmeye ihtiyacınız olacak. Sizleri tatil beldesi olan ülkemde görmek bizlere şeref verecektir' diyerek, Reagan'ı Türkiye'ye davet ettim ve 'Ben daveti şimdiden yapıyorum, siz yürürlüğe uygun gördüğünüz zaman koyarsınız' diye konuşmamı sürdürdüm. Daha sonra da, 'Bir de sizden özel bir ricam var Sayın Başkan. Eşim, mazereti sebebiyle bu yıl ABD'ye gelemedi. Ama ben ona siz ve eşinizle resmimi götürme sözünü verdim. Bir elimle sizi, bir elimle eşinizi tutayım. Şöyle aranızda bir resim çektireyim...' dedim. Başkan ve eşi rahat, sempatik, kompleksiz insanlar... 'Tabii Bay Sabancı' dediler. Beyaz Saray fotoğrafçısına 'Türk işi' bir poz verdik. Ortada ben. Onlar iki yanımda. Bir elimle Reagan'ın, öbür elimle Nancy'nin elini tutmuşum (ss. 384-385).

21. TÜSİAD başkanlığı sorumluluğunu üstlendikten sonra, geçen kısa sürede önce ABD Dışişleri Bakanı Schultz'u misafir ettim. Sonra ABD Ticaret Bakanı yardımcısı geldi. Her ikisini evime götürdüm. Dostluk kurdum. Eski başkan Carter ve eşi misafirim oldu. Türkiye'ye gelen ABD Kongre üyelerinin çoğu TÜSİAD'da veya evimde beni ziyaret etti. Bu kere onlara bir mukabil ziyaret yapmanın bir jest olacağını düşündüm (s. 387).

22. Türkiye'nin kalkınma yarışına, sanayileşmeye nasıl geç başladığını, sıfırdan bugüne gelmenin önemini anlattım. 1940'lı yıllarda nal ve nal çivisi ithal eden Türkiye'nin, kırk yıl içinde Avrupa ülkelerine nal ve nal çivisi değil, otomobil lastiği ihraç edebilir hale gelmesinin önemini izah etmeye çalıştım. Türkiye'den iki yüz yıl önce tekstilde yola çıkan ülkelerin, bugün Türkiye'nin tekstil ürünlerinin rekabetine karşı uyguladıkları değişik engellemelerin, Türkiye'nin başarısının bir işareti olabileceğini söyledim. Nihayet, 'Türkiye'yi, Batı'nın sanayi devleriyle mukayese etmeyin, Türkiye'yi, kırk yıl, otuz yıl ve hatta beş yıl önceki Türkiye'yle mukayese edin' dedim (s. 392).

23. Bu olaydan iki gün sonra Patronat Français binasında toplantı yapıldı. Değişik Fransız şirketlerinden iki yüz elli kadar temsilci Türk ekonomisindeki gelişmeleri dinlemek için salonu doldurmuştu. Programa göre ben Türk ekonomisindeki gelişmeleri anlatacak bir konuşma yapacaktım. Daha önceden bu konuşmanın metnini hazırlamış, Fransızca ve İngilizce olarak Türkiye'de bastırtmıştım. Guy Brena'nın vurulması nedeniyle, Türkiye'de hazırlamış olduğum konuşmayı değiştirdim. Açılışı yaparken, 'Bayanlar, baylar' diye söze başladığımda, herkes Türk ekonomisindeki gelişmeleri anlatmamı bekliyordu. Ben ise dinleyenlere şu mesajı verdim: 'Paris'e gelir gelmez Guy Brena'ya yapılan menfur saldırıyı öğrendik. Biz Türkler olarak terörizmin ne kötü şey olduğunu biliyoruz. Çünkü 1980'den önce Türkiye'de her gün yirmi otuz kişi bu tip terörist kurşunlarıyla hayatını kaybediyordu. O zamanlar biz bu ıstırapı çekerken, maalesef tüm Avrupalı dostlarımız gibi sizler de kulağınızı, gözünüzü kapadınız ve hatta bizim hükümetin terörizme karşı aldığı tedbirleri yanlış değerlendirip, hükümetlerimizi tanımazdan geldiniz. Teröristlere kucak açtınız. Biz terörizmin ne kötü şey olduğunu biliyoruz. Tek bir olayın, dün Paris'te yarattığı paniğin önemini anlıyoruz. Onun için çok üzgünüz. Mösyö Guy Brena'ya ve hepimize geçmiş olsun deriz.' Bu konuşma salonda büyük etki yaptı. Büyük alkış topladı (ss. 395-396).

24. Patronat Français'te bana olan ilgiyi artıran bir başka olay daha var. Paris'in en ünlü otellerinden biri olan George V Oteli'nde kalıyordum. Bu, pahalı bir oteldir. CNPF binasına 200-300 metre mesafededir. Guy Brena'nın saldırıya uğradığını duyunca otelin müracaat memurlarına bir çiçek ısmarladım: 'İyi bir çiçek yaptırın, hatta en iyisinden olsun' diye tembih ettim. Bir de geçmiş olsun kartı yazıp verdim. Ertesi gün, CNPF'de kime rastlasam, 'Aman efendim, o ne çiçekmiş' hikâyesi anlatılıyor. Guy Brena'ya geçmiş olsuna gittim. 'Aman efendim o ne çiçekti.' CNPF'nin Başkanı'nı ziyarete gittim, aynı hayret ifadesi. Bu işin altında bir çapanoğlu var, ama bakalım nedir diye bekliyorum... Nihayet dayanamayıp otel müracaatındaki adama sordum, aldığım cevap şu: 'Siz bize 'En iyisini gönderin' dediniz. Biz de sorduk soruşturduk, Paris'te en iyi çiçek 1000 frankmış, onu gönderdik.' Hediye olayı Fransa'da başka kimselerle ilişkilerimde de etkili oldu (s. 396).

25. İstanbul'da gazeteci Mete Akyol'un hanımı eliş hediyelediği satan bir dükkân açmıştı. Açılışa gidip üç beş takım masa örtüsü satın almıştım. Fransa'ya giderken bunları da götürmüştüm. Chirac hükümetinin yeni bakanlarından Ticaret ve Sanayi Bakanlarını ziyaret edecektim. 'Bunlara Türk işi masa örtülerinden birer tane hediye edeyim mi?' diye sordum soruşturdum. Bana, 'Bakanları ziyarette çantadan çıkarıp hediye vermek ayıp olur' dediler. Ama ben, bizim Adana'da bu âdettir diye kafama taktım. Birisini bulup ziyaretten önce bakanların sekreteryasına birer küçük eliş göz nuru masa örtüsünü kartımı iliştip gönderdim. Abartılmış petrolcü hediyesi vermem Kayserililiğime uymayacağı gibi, limitli imkânları olan Türkiye'mizde tepki de görür. 'Yarım elma alma.' Yabancılar bu tip incelikten hoşlanıyor. Çünkü kendileri ince adam. Ziyaretimde, bakanlar daha 'Hello, how are you?' demeden, 'Bay Sabancı hediyelerimizi aldık, akşam karımıza vereceğiz, herhalde çok hoşuna gidecek, teşekkür ederiz' diyorlar (ss. 396-397).

26. Daha önceden ne konuşacağımı, hangi bakana neyi anlatacağımı hazırlamıştım. Dersime çok çalışmıştım. Çünkü bana on beş dakika randevu vermişlerdi. Zaten bunun beş dakikası 'nasılsın, Allahaismarladık' merasimiyle geçirdi. Her birinin özelliğini, ilgi konularını daha önceden öğrenip, hem Türkiye'nin hem Fransa'nın yararına olacak fikirleri ortaya atma arayışındaydım. (s. 398)

27. Türkiye'ye gelecek Patronat Français heyetiyle birlikte Bakan'ın da Türkiye'ye gelmesi için ricada bulundum. Türk hükümeti adına Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarı Ekrem Pakdemirli de daveti teyit etti. Bu konuşmalar Bakan'ın çok hoşuna gitti. Aynen Ticaret Bakanı'nda olduğu gibi, Bakan bizi aşağılara kadar inerek uğurladı. Otomobillerimize bindirdi (s. 399).

28. ...yemekte, önde gelen Fransız firmalarının üst yöneticileriyle tanıştım. Daha sonra teröristler tarafından öldürülen Regie Renault firmasının başkanı Mr. G. Besse'yle çok yakın bir ilişkimiz doğdu. Saint Gobain International'ın Genel Müdürü Mr. de Villepin ile Telemecanique Electrique murahhas üyesi M. J. Valla'ı tanıdım. Paris'te bulunduğum sürede Fransa'nın önde gelen Figaro, Le Monde, France Soir, La Nouvelle Economiste, Echo gibi yayın organlarının temsilcileriyle değişik mülakatlar yaptım. Bunların hepsi yayımlandı (ss. 400-401).

29. 1986 yılında Paris'e yaptığım gezinin bir renkli günü de, Paris'te yaşayan Türk ressamlarıyla buluşmamdır. O günlerde Paris'te bulunan Türk gazeteci Necati Doğru ile Prof. Dr. Güngör Uras, Türk ressamlarının her hafta Cumartesi günü Montmartre'da bir kahvede toplanıp sohbet ettiklerinden sözettiler. Cumartesi günü bu toplantıya katılmaya niyetleniyorlardı. 'Ben de sizlerle geleyim' dedim (s. 401).

30. Abidin Dino'ya dedim ki: 'Şu kaderin cilvesine bak ki, Adana'nın toprak ağasının oğlu, Türkiye'nin en hızlı sosyalisti, Adana'da bir pamuk işçisi oğlu Türkiye'nin en büyük kapitalisti olarak Paris'te bir kahvede buluşuyor...' Abidin Dino'ya, yanımda götürdüğüm Sabancı Sanat Koleksiyonu'yla ilgili yayınlardan verdim. Hayat hikâyemi anlatan kitaptan imzaladım. Koleksiyonumdaki resimler hoşuna gitti... 'Sabancı seni sevdim' dedi (s. 401).

31. ...Carter'ın yapacağı tek bir kültür merkezini ballandıra ballandıra anlatması karşısında kendimi tutamadım. Kapının önünde duran otomobilimden Vaksa'nın yaptığı okul ve kültür sitelerini gösteren broşürü getirttim. 'Bakın Sayın Carter, biz bir tane değil, yurdun 13 yerinde 35 tane kalıcı eser (bugün 53 yerde 112 eser) dikmişiz...' diye yaptıklarımızı anlattım. Carter'ın bana karşı ilgisi birden arttı. Bu vesileyle yakınlaşmamızdan sonra, artık Carter'ın işi gücü bizim vakıf faaliyetleri hakkında daha geniş bilgi almak için beni soru yağmuruna tutmak oldu (s. 409).

32. Baktık, saatler ilerliyor. Yemek bitti. Ama Carter'la bizim konuşmamız sona ermiyor. Carter, ertesi sabah erkenden özel uçağıyla İzmir'e gidecek. Ben kendisini arabamla oteline bırakmayı teklif ettim. 'Yolda sohbete devam ederiz' dedim. Çok memnun oldu. Kapının önünde bekleyen korumalı resmi araçları bıraktık. Benim o gün kullandığım limuzinle yola koyulduk. Ama konuşmalar tükenmedi. Saat gece yarısı 24.00'ü geçmişti. 'İsterseniz sabah bizim eve gelin, beraber kahvaltı eder, sohbeti sürdürürüz' dedim. 'Tabii' dedi. Ertesi sabah saat 07.00'de Carter ve eşi Emirgan'da Atlı Köşk'e geldi. Önce kahvaltı ettik. Ben, bizim vakıf faaliyetlerimizi nasıl yürüttüğümüzü anlattım (s. 409).

33. Söz, eğitime, Türkiye'de vakıf üniversitesi açma imkânları üzerine geldi. Baktık ki yeni bir sohbet konusu açılmış. Vakit bitiyor. Carter, bana bir teklifte bulundu. 'Sabancı vaktiniz müsait ise İzmir'e beraber uçalım' dedi. İstanbul'dan İzmir'e kendisine BBG isimli bir banka tarafından tahsis edilen bir uçakla gittik. Uçuş süresinde de Carter'la konuşmalarımızı sürdürdük. Ben Carter'a sürpriz yapmıştım. Bir gece evvel saat 24.00'ten sonra kendisini İstanbul'da oteline bıraktığımız limuzini karayoluyla İzmir'e göndermişim. İzmir'de uçaktan çıkınca alanda bizim Cadillac, Carter'ı bekliyordu. Şoförü görünce aynı otomobil olduğunu anladı. 'Sabancı sen çok beceriklisin' diye iltifatta bulundu (ss. 409-410).

34. ...Sayın Jimmy Carter'a karşı mahcuptum. Çünkü daha bu kültür merkezinin inşaatı başlamadan da beni aramış, broşürler göndermiş ve kulelerden birinin Sabancı Kulesi olması dileklerini dile getirmişti ve onun için 2 milyon dolar katkıda bulunmam gerektiğini bildirmişti. O an Kayserililiğim tuttu, Sabancı adının önemli olmadığını, bütün Türklerin atası olan Atatürk'ümüzün isminin uygun olacağını düşündüğümü söyledim. Hissi bir pazarlık yaptığımı sezen Carter, 'Madem sen isminden fedakârlık yapıyorsun, ben de 1 milyon dolardan fedakârlık edeyim, sen 1 milyon dolar gönder' demişti. Bu arada diğer iki kulenin birini bir Yunanlı, diğerini ise bir Japon'un yapımını üstlendiğinden onların isimlerinin verildiğini bildirmekten geri kalmamıştı. O günkü ekonomik koşullar gereği yurtdışına para göndermek izne tabiydi. Cumhurbaşkanı Kenan Evren'i Marmaris Armutalan'daki evinde ziyaret ederek, istenen parayı göndermek için izin istedim. 'Sakıp Bey, Anadolu'yu karış karış geziyorum, okul ihtiyacı o kadar çok ki anlatamam. Gel sen bu hayır işini Anadolu'ya yap' dedi. Ben dilimin döndüğü kadar, bu teşebbüsün önemini, Atlanta Georgia'daki Carter Center'ın önünde devamlı Türk bayrağının dalgalanmasının bile bir kazanç olacağını anlattım. Kendilerini ikna edemediğim için bu parayı transfer edemedim. Jimmy Carter'a müspet bir cevap

verememiştim. Ülkemin durumunu anlatarak ülkede bir eğitim seferberliğinin başladığını, buna katılmanın daha doğru olacağını ona anlatarak gönünü aldım. Zaten eğitime çok önem veren biri olduğu için de üzerinde fazla durmamıştı (s. 410).

35. Ben bu merkeze hediye olarak İstanbul'da Sayın Mahmut Cuda'ya yazdırdığım, 'Hacı Ömer oğlu Sakıp Sabancı' yazan tuğrayı ve gümüş tepsi-ipek eşarp ile Kültür Bakanlığı'nca İngilizce olarak basılmış Türkiye ve Atatürk'le ilgili iki kitap götürmüştüm. Onları verdim. Fevkalade memnun oldu (s. 411).

36. İstanbul'a konferans vermek için gelen eski Fransız Başbakanı Raymond Barre'la tanıştım. Bir uçak kiralarak İzmir'e gitmeyi, Efes'i ve Meryemana Evi'ni gezdirmeyi teklif ettim. İstanbul Üniversitesi Rektörü rahmetli Cemi Demiroğlu Bey'le birlikte yola çıktık (s. 413).

Tavsiye

1. Hayat büyük bir laboratuvar, sınırsız bir iş ve çalışma alanıdır. Amacınız olacak. Gözlemesini, izlemesini bileceksiniz, ilişkileri değerlendireceksiniz (s. 29).

2. Avrupalı'yı, Avrupalı kafasıyla ziyaret etmeyi becermek ayrı bir şey. Avrupalı'ya Adana usulü don biçilmiyor. Avrupalı'ya Avrupalı usulü don giydirmek gerek. Yapılabilirse Avrupalı'nın ilgisi çekiliyor (ss. 399-400).

Eleştiri

1. Biz, bakalım bu KEK'çiler ne yapacak derken, kısa sürede haber çıktı. Bize birleşme teklif ediyorlardı. Ankara'da Büyük Ankara Oteli'nin altında bir toplantı yapıldı. Bu toplantıya ben katıldım. Vehbi Koç'un ününü, yaptıklarını bilir, uzaktan izlerdim. Ama Vehbi Bey'le ilk defa Ankara'da bu toplantıda karşılaşacaktım. Teklifleri, KEK'çilerin çoğunluk payına ve dolayısıyla yönetime hâkim olmalarıydı. Ben, 'Sasa olarak' yönetime ve çoğunluğa hâkim olursak birleşmeye yanaşabileceğimizi söyledim. Baktım ki çok yukarıdan alıyorlar, hiç unutmam, sinirlenip olmayacak bir söz sarf ettim. 'Siz sonunda bir şey yapamayıp bu 'keki' yer bitirir, rahat edersiniz...' dedim. Benim bu toplantıda yumruğumu masaya vuruşum, 'Biz sizinle ortak olmayacağız...' deyişim, rakiplerimiz tarafından çok yerde söylenilmiş (s. 183).

2. Masada Başpiskopos, Georgia Belediye Başkanı ile Emory Üniversitesi'nin Rektörü ve eşleri bulunuyordu. Bir ara Rektör benim Türk olduğumu anlayınca 'Türkiye nerede?' diye bir soru sormaz mı? Bir anda kan beynime çıkmış gibi oldu. Üniversite Rektörü'nün bile Türkiye'mi tanımamasını hazmedemedim. Tesadüf, o gece mehtap, tepsi gibi yusuvarlak tam tepemizin üstündeydi. Birden sağ işaret parmağımla 'ay'ı göstererek ve de öfkeli bir şekilde 'in the moon' deyişim sofrada bir anlık sessizlik yarattı ise de, Jimmy Carter konuyu neşeli bir yere çekerek geçiştirdi (s. 411).

Güçlendirme ve Yetkilendirme Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Benim dönemimde Yönetim Kurulu'nun, Ömer Dinçök, Bülent Eczacıbaşı, Cem Boyner, Halis Komili ve Güler Sabancı gibi gençlerin katılımıyla oluşmasını, bunların Yönetim Kurulu'nda deneyim kazandıktan sonra, TÜSİAD yönetiminin gençlere geçmesini sağladım. Sonradan görüldü ki bu gençler sırayla başkan seçildiler. TÜSİAD'da başkanlık problemi hiç gündeme gelmedi (s. 11).

2. Türkiye'de kamu kesiminde bilgileriyle, kişilikleriyle, icraatlarıyla başarılı olmuş, saygınlık kazanmış eski bürokratları ve askerleri, kamu hizmetleri sona erdikten sonra şirketlerimizin yönetim

kurullarına üye olarak davet ederek, onların bilgi ve deneyimlerini özel sektörde de değerlendirmenin yolunu açtık (s. 13).

3. Her biri iyi eğitim görmüş gençler, iki yıl boyunca yönetici adayı olarak yetişiyor. Bu fidanlıkta yetişen gençler, değişik Sabancı kuruluşlarında yönetici olarak dümenin başına geçiyor (s. 20).

4. Biz, insanları yüreklendirmede, ödülleri vermede, kültür faaliyetlerinde, koleksiyonculukta, Türk sanatını dünya müzelerine taşımada lideriz (s. 23).

5. Adana'daki banka müdürlerinden çoğu, daha sonraları bizim topluluklarda değişik görevlere tayin edilmiş, sorumluluklar üstlenmişlerdir (s. 158).

6. ...kardeşlerimle konuştuktan sonra Semih Sancar Paşa'ya Akbank Yönetim Kurulu üyeliğini teklif etmek üzere yola çıktım. Evinde ziyaretine gittim. Eşi ve oğlu da, konuşurken yanımızda bulunuyorlardı. Rahmetli Semih Sancar'ın oğlu, teklifime babası herhangi bir reaksiyon göstermeden kesin bir görüş belirtti. 'Olmaz' dedi, 'benim babam Genelkurmay başkanlığından ayrılıp, bir bankaya yönetim kurulu üyesi olamaz.' Eşi, konuşmaları yumuşattı, ama oğlunun kesin tavrı karşısında ben ümitsiz olarak evden ayrıldım. İki gün sonra nezaketen paşayı bir daha aradım. Ama hiç ümidim yoktu. Paşa, 'Sabancı' dedi, 'dünyadaki örnekleri anlattın. Eşimle konuştuk. Teklifini kabul edeceğim.' Çok memnun oldum. Uzun yıllar beraber çalıştık. Tecrübelerinden yararlandık (s. 165).

7. Adana'da tanıştığımız Orgeneral Vecihi Akın Paşa da uzun yıllar, sigorta grubumuzda yönetim kurulu üyesi olarak hizmet verdi. Konya ve Adana'daki kumandanlık görevleri sırasında tanıdığımız Orgeneral Suat Aktulga Paşa, Lassa şirketinin kuruluşunda, halk ortakları temsilcisi olarak yönetim kurulunda çalıştı (s. 165).

8. Babamın zamanından beri, ordunun her kademesinden tekaüt olmuş Silahlı Kuvvetlerin değerli mensupları, Sabancı Topluluğu'nun değişik yerlerinde yönetici olarak sorumluluk üstlenmişlerdir. Bu gibi yöneticiler iş ciddiyetleri, işe bağlılıkları, genel olarak disiplinleriyle başarımıza büyük katkılarda bulundular (s. 165).

9. Ahmet Dalli'yı kazanmakla, çevresini de Sabancı Topluluğu'na çekmek şansını elde etmiştik. İzzet Çintav, Prof. Dr. Memduh Yaşa, İhsan Soyak, Emin Sencer, Medeni Berk, Hilmi İncesulu, Nusret Akın gibi kıymetli arkadaşlarının Sabancı Topluluğu'na katılmasına ve yıllarca hizmet vermelerine imkân hazırladı. Babam ölmeden hemen önce, Akbank'ta oy çoğunluğu Sabancı Ailesi'nin eline geçmişti. Fakat biz hiçbir zaman Ahmet Dalli'ya patronluk taslamadık... (s. 166)

10. (Medeni Berk'in) ...Akbank'ın gelişmesinde büyük payı vardır. O yıllarda Adnan Menderes'in rahmetli olmasına rağmen, Demokrat Parti rüzgârları kapalı veya açık, memleket üzerinde esmeye devam ediyordu. Demokrat Parti döneminin saygın bir yöneticisinin, bankacılıkta tecrübeli bir kişinin bankada sorumluluk üstlenmesi, bankaya güveni artırdı. Medeni Berk de engin bankacılık tecrübeleriyle iyi bir yönetim kurdu (s. 168).

11. Daha önce de holdingin başına geçmesi için kendisine doğrudan ve dolaylı tekliflerde bulunmuştuk. Hatta Devlet Planlama Teşkilatı müsteşarı olan Turgut Özal'dan tavassutunu rica etmiştik. Bülent Yazıcı, 'Ben belli bir yaşa geldim. Denizi, yelken kullanmayı severim. Adana'da çalışmam' diye reddetmişti. Ahmet Dalli ölünce bu defa yaptığımız teklifi kabul ederek Akbank'ın başına geçti. 1976-1977 yılları arasında Akbank Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptı (s. 168).

12. Turgut Bey, Sabancı Holding’de çalışmaya başladı. Değişik sorumluluklar üstlendi. Holding’de genel koordinatör ve murahhas aza, Akbank’ta yönetim kurulu başkan yardımcısı ve murahhas azaydı. Başka değişik sanayi kuruluşlarında da yönetim kurulu üyeliği ve murahhas üyelik görevleri vardı (s. 170).

13. Turgut Özal, eskiden Devlet Planlama Teşkilatı’nda beraber çalıştığı ve kendisine yakın hissettiği çok sayıda arkadaşıyla işe başladı. Safa Giray, Kemal Varol, Vehbi Dinçerler, Akgün Albayrak, Ahmet Çetinbudaklar, Talip Alp, Muzaffer Şavkal, Bülent Ünlü gibi kıymetli arkadaşlar, Turgut Bey’in bize kazandırdığı elemanlardır (s. 170).

14. Naim Talu’nun Ankara’daki evine gittim. ‘Bülent Yazıcı’yla konuşarak kendisini ziyarete karar verdiğimi, Akbank Yönetim Kurulu’na katılırsa şeref duyacağımızı’ anlattım. Benim bir inancım vardır. Erkeklerin iş değiştirme, iş kabul etme kararlarında, değişik ölçülerde de olsa eşlerinin rolü olur. Naim Talu’ya eşinin evde olup olmadığını sordum. Müspet cevap alınca hanımefendinin de bizimle konuşmaya katılmasını rica ettim. Salona gelince, doğrudan ona hitap ettim. ‘Bakınız hanımefendi’ dedim, ‘Naim Bey Türk devletinin en üst mevkilerinde, en şerefli mevkilerinde bulundu. Merkez Bankası başkanı, bakan, başbakan oldu. Sonra olaylar gerektirdi, şimdi evde oturuyor. Ama korkarım ki, yüreğine politika ateşi sinmiştir. Bundan sonra hep bakan olayım, başbakan olayım arayışıyla tansiyonlu bir havaya girecek. Hayat kısa, insanlar fani. Bu memlekete illa politikacılar hizmet etmez, teknisyenlere de ihtiyacımız var. Naim Bey’in esas mesleği bankacılık olduğuna göre, İstanbul’a gelip, hizmetini esas bildiği konuda sürdürmesini istiyorum.’ Düşünmek için iki üç gün istediler. Sonunda eşinin tesiri oldu mu olmadı mı bilemem, ama Naim Bey bizimle çalışmayı kabul etti (s. 172).

15. Sabahattin Tulga uzun yıllar Vakıflar genel müdürlüğünü yapmıştı. Bir gün işten ayırdılar. Onu da Grubumuza davet ettik, Sasa’da koordinatör olarak mali konularda yardımcı oldu (s. 173).

16. ...Turgut Özal genel koordinatörlükten ayrılmış, bu makam boşalmıştı. Kardeşlerimizle Oğuz Karahan’ı genel koordinatörlük için davet etmeye karar verdik. Oğuz Karahan on yıl süreyle genel koordinatör olarak topluluğumuzda çok kıymetli hizmetler verdi. Birçok sınaî kuruluşumuzun tevsi projelerinin hazırlanmasına ve gerçekleştirilmesine katkıda bulundu. Başka sermaye gruplarıyla ortak olarak yürüttüğümüz bazı şirketlerde, sermaye yapısının güçlendirilmesi, şirketlerin yönetiminde Sabancı Topluluğu’nun menfaatlerinin korunması konularında yardımları oldu. Yönetim Kurulu üyesi ve murahhas üye olarak bankada, sigortalarda ve sınaî kuruluşlarda görüşlerinden, tecrübelerinden istifade ettik (s. 172).

17. ...Holding için müesseseseleşme arayışı fikri kuvvet kazandı. Genel Koordinatör Oğuz Karahan bu konuda öneriler hazırlıyor, Sabancı kardeşler olarak bizler de, yurtdışındaki örnekleri incelettirmeye çalışıyorduk. Sonunda anladık ki, standart bir müesseseseleşme formülü yok. Herkesin kendine uygun bir ‘mıntan’ biçmesi şart. Bu konuda uzun yıllardır camiamızda bulunan Hasan Güleşçi de birtakım hazırlıklar yaptığını, modeller geliştirdiğini bize anlatıyordu. Kardeşlerimizle görüş birliğine vardık. Güleşçi’yi, önerdiği müesseseseleşme modelini uygulamak için genel koordinatörlüğe getirdik (s. 172).

18. Holdingin Chief Executive Officer (CEO) diye adlandırılan genel koordinatörlük sorumluluğunu Hasan Güleşçi’den sonra Hazım Kantarcı, daha sonra da Celal Metin üstlendi. Değişik zamanlarda, değişik vesilelerle başka görev ve sorumluluk mevkileri için de devletin muhtelif kademelerinden

topluluğumuza katılmış isimler vardır. Mesela yurtdışı bürolarımızda bulunan Tarhan Danışman, Ersin Erenman, Alptekin Müderrisoğlu, Hazine'den topluluğumuza katılan isimlerdir (s. 174).

19. Bakanlık yapan, Odalar Birliği genel sekreterliği görevinde bulunan, lisan bilgisi, tecrübesi, içerideki ve dışarıdaki ilişkileriyle geniş bir çevresi bulunan Cihat İren'le de birlikte çalışma imkânını bulduk. Marsa'da murakıp olarak tecrübesinden yararlandık. Kordsa'nın kuruluşunda, Uniroyal'la olan temaslarımızı birlikte yürüttük (s. 175).

20. İstanbul eski Valisi Namık Kemal Şentürk, uzun yıllar bizim Grubumuzda tecrübelerinden, bilgisinden yararlandığımız değerli bir şahsiyettir. Devlet Planlama Teşkilatı eski uzmanlarından TÜSİAD Genel Sekreteri Prof. Dr. T. Güngör Uras, Milliyet Gazetesi'ni yönetmek üzere görevinden ayrılmıştı. O günlerde Milliyet Gazetesi'nin sahip değiştirme kargaşası arasında, rahatsız olduğunu gördük. Kendisine topluluğumuzda görev teklif ettik. Akbank ve Sigorta Grubu'nda kardeşim Erol'la ve Holding'de benimle çalıştı (s. 175).

21. Hazine genel sekreterliği görevinde bulunan Nazif Kocayusufpaşaoğlu görevinden kendi arzusuyla istifa etmişti. Ankara'da evinde oturuyordu. Kendisini Akbank'ta göreve davet ettik. Murahhas üye olarak Akbank Yönetim Kurulu'na girdi (s. 175).

22. Nesim Kasado'dan sonra tekstil alanında hızlı gelişmeler ortaya çıktı. Tekstil o yıllarda çok dinamik bir değişim içindeydi. 'Filmdruck baskı', 'polyester elyaf' gibi teknolojiler tekstile girdi. Yeni ürünler yapmaya başladık. Bunların pazarını bilen uzmana ihtiyacımız vardı. İstanbul piyasasında serbest çalışan Avandis Kazancıyan isimli bir başka gayrimüslimin bu konuyu çok iyi bildiğini duymuştuk. Avandis Kazancıyan bekâr, çok sinirli, kaprisli bir kişiydi. Belli günlerde Adana'ya gelmeye kendisini razı ettik. Erciyas Palas'ın, penceresinde air-condition olan tek odasını ona verdik. O kadar titizdi ki otelin bütün personeli ona hizmetten çekinir, onu gördüler mi sığınacak delik ararlardı. Birkaç yıl Bossa'nın müşavirliğini yaptı (s. 177).

23. Avandis Kazancıyan'dan sonra da Elyafim Kandiyoti'yi bulduk. Elyafim Kandiyoti de piyasadan yetişmiş, piyasayı çok iyi bilen bir kişiydi (s. 177).

24. Burhan Ulutan'ı genel müdür tayin ettik. Burhan Ulutan'ı Ankara'da Maliye Bakanlığı'nda görev yaparken ve Etibank genel müdürlüğü sırasında babam tanımış, beğenmişti. Sonra ilişkilerini devamlı sürdürmüştü. O günün koşullarında başarılı, kendini ispatlamış, belli bir yere gelmiş yöneticileri, Adana'ya getirmek oldukça güçtü. Oturacakları ev, çocukları için okul, aileleri için çevre sorununu düşündüklerinde, kendilerine teklif edilen işin önemi ve alacakları ücret ne olursa olsun, tereddüt geçiriyorlardı. Burhan Ulutan da bu tereddüdü geçirdi. Kendisine bir lojman tahsis ettik. Sasa'da işin başına geçti (s. 187).

25. Sümerbank Aydın Tekstil Fabrikası'nı gezdim. Turhan Sümbül'ün yanında gördüğüm bir başka gence göz koydum. Sonraları kendisini Uzun Erdoğan diye kabullendiğimiz bu makine mühendisinin adı Erdoğan Ünal'dı. Uzun Erdoğan'ı Adana'ya gelmeye razı ettim. Kendisini Bossa'da kazan dairesi şefi yaptık. Uzun süre bizimle çalıştı (ss. 203-204).

26. Fabrikanın genel müdürüyle tanıştık. Mr. Dewelle diye yaşlı, sempatik bir Belçikalı. Adamın kartını da almıştım. Dönüşte kardeşlerimle konuştum. 'Biz bu Mr. Dewelle'i işin başına getirirsek, bu işi yaparız. Dewelle işi bildiğine göre bizi oynatamazlar, ele güne karşı da rezil olmayız' diye düşündük. Kartından Dewelle'i aradım. Kendisini görmeye gittim, iş teklifi etmeden önce İstanbul'u

anlattım, İstanbul'da Bebek'te kendine nasıl bir daire tutup döşeyeceğimizi, aramızda ne güzel günler geçireceğini, İstanbul'un tarihî ve tabii güzelliklerini, iyi bir çevresi olacağını anlattım. Geldi, gördü, bizi sevdi. İstanbul'u sevdi. Karar verdi. Bize katıldı (s. 213).

27. Bu işlerin başında Kordsa ismiyle bir şirket kurmuştuk. Yola çıkmamızdan itibaren çalışmaların kaptanlığını, o sırada Bossa'da çalışan Hasan Güleşçi yükledi. Yanına Bossa'nın planlama grubundan Osman Ulukan Bilgin'i ve Telan Şengül'ü aldı. İş ciddileşince Hasan Güleşçi İstanbul'a geldi. Bir büro tuttu. Belçikalı Mr. Dewelle, Hasan Güleşçi'ye müşavir oldu (s. 214).

28. Lassa'nın kuruluşu için yola çıktığımız günlerde, Karayolları Genel Müdürlüğü'nden ayrılmış bulunan Atalay Coşkunoglu, Sabancı Holding Genel Koordinatörü Turgut Özal'ı ziyarete gelmişti. Turgut Bey bizi tanıştırdı. Atalay Bey Birinci Boğaz Köprüsü'nün yapımında emeği olan dinamik, devlet kademelerinde tecrübesi büyük bir kişiydi. Kendisini Lassa projesinin başına geçirdik (s. 221).

29. Atlı Köşk'ü bir sanat müzesi haline getirmek için projeler hazırlattım. Projeler uygulandı. Bu işin sorumluluğunu üstlenecek uzman kadrolar oluşturuldu. Böylece Sakıp Sabancı Müzesi oluşturma hayalim gerçekleşti. Önemli olan, müzenin kurulması değil, uzun süre yaşamasına imkân verecek sistemin kurulmasıydı. Bu sistem kuruldu. Kurulda Emin Vafi müzenin yönetim sorumluluğunu üstlenmişti. O ayrılınca Türk ve İslam Eserleri Müzesi Müdiresi Nazan Ölçer'den müzenin başına geçmesini rica ettik. Ünlü ve deneyimli müzeci Nazan Ölçer bizimle çalışmaya başladı. Kısa sürede uluslararası sergileri, ünlü eserleri Türkiye'ye getirmeye, Sabancı Müzesi'nde programlar düzenlemeye başladı (ss. 326-327).

30. Sabancı Üniversitesi'yle ilgili ilk ciddi çalışma 28 Temmuz 1984 tarihinde Emirgan'daki Atlı Köşk'te yaptığımız uzun ve verimli toplantıdır. Bu toplantıya Türkiye'de ilk vakıf üniversitesini kuran, o yıllarda YÖK'ün (Yüksek Öğrenim Kurumu'nun) başında olan Prof. Dr. İhsan Doğramacı'ya davet etmiştim. Topluluğumuzdan Prof. Dr. Memduh Yaşa ve Prof. Dr. Güngör Uras'la Prof. Dr. İhsan Doğramacı'ya projemizi anlattık. Prof. Dr. İhsan Doğramacı teşebbüsün yararını vurgulayıp yapılacak işleri anlattı. Yardım vaadinde bulundu. Sabancı Topluluğu adına bu işlerden Prof. Dr. Güngör Uras'ın sorumlu olmasını, bilgilerin onda toplanmasını uygun gördük (s. 354).

31. Zamanın geldiğine inanarak, 1995 yılında eski dosyaları açtık. Bu işin bir kaptanı olmalı diyerek Güler Sabancı'yı üniversite projesinin başına getirdik (s. 356).

32. Batılı ülkeler sanayileşmede nasıl bizden yüz elli-iki yüz yıl önde ise, tabii olarak, modern yöneticinin Batı'da güçlenmesi, sorumluluk bilincinde yetkilerinin gelişmesi de bizden yıllarca önce olmuştur. Bizim sanayileşmemizin yakın yıllarda ortaya çıkışına rağmen, bugün modern yöneticiler fabrikalarımızda çok geniş yetkilerle, çok önemli sorumluluklar üstlenmekte, başarılı örnekler vermektedir. Bu örneklerin gelişmesine paralel olarak, modern yöneticiye talep artacaktır (ss. 367-368).

33. 1985 yılında buna karar verdik. 'Yeddi emanetimizde olan' Sabancı kuruluşlarını, bizlerden sonra, daha da geliştirerek, büyüterek yönetecek kadrolara daha çok yetki ve sorumluluk dağıtmak ve kuruluşları, güçlü birer kuruma dönüştürmek arayışına girdik. İlk olarak aile fertlerinden müteşekkil Sabancı Holding Yönelim Kurulu'nda, beş Sabancı kardeşin yanında, iki üst yöneticinin üye olarak görev almasını sağladık. Sabancı Topluluğu'na dâhil kuruluşları beş grup halinde yöneten ve bu grupların başkanlığını yapan beş Sabancı kardeş, Sabancı Ailesi'nin genç üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasından seçtikleri grup başkan yardımcılarını yetiştirmeye ve sorumluluklarının bir

bölümünü yardımcılara devretmeye başladı. Yönetim Kurulu'nun altında teşkil olunan 'Planlama ve Yönlendirme Konseyi', Sabancı Ailesi'nin genç fertleri ile topluluğun yönetiminde önemli sorumluluklar üstlenen profesyonel yöneticilerin bir arada çalıştıkları ve Sabancı Topluluğu'nun gelişmesinde önemli sorumluluklar üstlenen yeni bir kuruluş halinde işledi (s. 369).

34. Programlar devamlı hale geldi. İlk programlardan yetişenler kısa sürede topluluğa dâhil şirketlerde üst yönetimde görev almaya başladı (s. 370).

35. Kurumsallaşma toplulukta insan kaynağı zenginliği yaratıyor. Genelde topluluğa dâhil kuruluşlarda üst yönetim için dışarıdan eleman arama ihtiyacını hiç duymadık. Tepeye tırmanan elemanlar, toplulukta yetişti. Bunun avantajı, kurum kültürüne aşina kişilerin topluluktaki hâkimiyetidir. Son yıllarda beklenmedik olaylarda, toplulukta ortaya çıkan beklenmedik boşlukları bu nedenle sarsıntısız doldurmak mümkün olabildi. Kardeşimiz rahmetli Özdemir Sabancı'nın menfur cinayet sonucu kaybından iki gün sonra, büyük acımıza rağmen onun geride bıraktığı sorumlulukları üstlenecek kadroları bulup, düzenlemeleri yapabildik. Aynı şekilde kardeşimiz rahmetli Hacı Sabancı'nın tedavisi imkânsız hastalık sonucu zamansız kaybını takip eden iki gün içinde sorumluluklarını üstlenecek yeni kadrolar belirlenebildi (s. 370).

36. Konsa'nın fizibilite etütleri yapıldı. Münip Kendiri isimli kıymetli bir tekstil mühendisini yönetici olarak işin başına getirdik (s. 422).

Tavsiye

1. Her işin ehil insanlar elinde yürüdüğünü ve büyüdüğünü aklımızdan çıkarmayacağız. Babam Hacı Ömer giriştiği her işte, önce işi yürütecek adamı arar bulurdu. 'Bir işe girmeden önce kaptanını seçeceksin' derdi (s. 351).

EK 6: SABANCI HAKKINDA YAZILAR'A İLİŞKİN KODLAMA

A. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

B. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Misyon Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Köylülük ile işçi dostu patron imgelerini başarılı bir halkla ilişkiler çalışmasıyla bütünleştiren Sakıp Sabancı, yakın sayılabilecek geçmişte negatif imaları bulunan işadamı imgesinin pozitif bir içerikle doldurulmasında önemli bir rol üstlenmiştir (Adaklı, 2001: 243).
2. Şimdi geriye dönüp baktığımızda, Sakıp Sabancı'nın o dönemde (Özal dönemi!) televizyona çıkma merakının, şöhretseverliği aşan, 'ideolojik' olarak tanımlanabilecek bir boyutu olduğunu anlıyoruz: Sabancı gösteriyordu ki, büyük kapitalist de ağlayan, gülen, acı çeken bir insandır, 70'li yıllarda damgalandığı gibi canavar değil (Şahin, 11 Nisan 2004).
3. Ülkemizde kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması konusunda da Sakıp Sabancı oldukça önemli bir rol üstlenmiştir. Bilindiği gibi bir kurumun kaliteli bir yönetime sahip olabilmesinde en büyük rol üst yönetime düşmektedir. Üst yönetimin elini taşın altına sokmadığı, çalışanlarla iletişimin kurulamadığı, kurumsallaşmanın olmadığı bir organizasyonda kaliteli bir yönetimden bahsetmek de mümkün değildir. Sakıp Sabancı'nın yönetim kurulu başkanlığını yaptığı Sabancı Holding, 1993 yılında KALDER tarafından başlatılan kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması, kuruluşların kaliteye yönelik çabalarının özendirilmesi ve başarılı kalite stratejilerinin tüm ülke yararına sunulması amacıyla düzenlenen 'Ulusal Kalite Çalışması'na büyük destek vermiştir ve halen de vermektedir (Zaim, 11 Nisan 2004).
4. Haluk Şahin, 'En medyatik kapitalistimizi kaybettik', diyor. 'Sabancı gösterdi ki, büyük kapitalist de ağlayan, gülen, acı çeken bir insandır; 70'li yıllarda damgalandığı gibi canavar değil.' (Radikal, 11 Nisan). Vehbi Koç'un üstlendiği görev de bu değil miydi? (Devrim, 13 Nisan 2004)
5. ...hiç şüphesiz bir misyon adamı olan Sakıp Sabancı ülkemizde, 'mecenas'lığın gerçek öncülüğünü üstlendi (Uluengin, 13 Nisan 2004).
6. TUSİAD, zamanla sola kayan geleneksel hamisi CHP'ye karşı mücadele ederek, CHP hükümetinin yıkılması için verdiği ilanlarla dikkat çekmiştir. TUSİAD bundan sonra Türkiye'nin iktisadi, siyasi ve sosyal meselelerinde, fikrine önem verilen bir baskı grubuna ve sivil toplum kuruluşuna dönüştü, üyelerinin menfaatleri ötesinde bir Türkiye perspektifine yönelmeye başladı. İşte merhum Sakıp Sabancı bu süreçte mühim bir rol oynadı. Sabancı, mutedil kişiliği yanında, TUSİAD dışında kalan sermaye grupları ve geniş halk kitleleriyle kurduğu ilişkiler sayesinde bir meşruluk şemsiyesi sunuyordu (Yılmaz, 14 Nisan 2004).
7. Yabancı sermaye ile ortaklık kurmayı başaran, kazancının bir bölümünü ülkenin kültürüne, eğitimine aktarmayı görev bilen bir girişimci modeline öncülük eden isimlerdendi rahmetli Sabancı (Barlas, 11 Nisan 2006).

8. Tarihen köylü millet, bürokrat devlet... Elbette kalkınma için köylülükten, ticaret ve sanayide işadamlığına geçmeliydik. İşte bu misyonda Sabancı imzasının rolü çok büyüktür (Akyol, 12 Nisan 2006).

9. (Sabancı'nın) başardığı büyük misyona bir Türk olarak şükran duyuyorum (Akyol, 12 Nisan 2006).

10. Hat sanatının ve eserlerinin Türkiye'de tekrar itibar görmesinde rahmetli Sakıp Sabancı'nın büyük rolü oldu. Sabancı, daha önce pek umursanmayan, sanat eseri yerine konulmayan bu eserlerin itibar kazanmasına ön ayak oldu (Kurşunkalem, 29 Kasım 2008).

Özellik

1. (Sabancı) Hem misyon, hem vizyon sahibiydi (Bayer, 11 Nisan 2004).

2. Sakıp Sabancı'nın bütün Türkiye'yi ilgilendiren özelliği, bir 'dava adamı' olmasıydı. Türkiye'nin sorunlarına kendi sorunları gibi yaklaşan siyasilerin de mumla arandığı bir ortamda Sakıp Sabancı, Türkiye için 'cesaretle' davranmayı bilen bir vatandaş oldu (Gönensin, 12 Nisan 2004).

3. ...Vefatından itibaren işadamlığı, hayırseverliği, çalışkanlığı, sempatikliği hep anlatıldı. Sakıp Ağa'nın tüm bu özelliklerini kuşatan temel özelliği ise, ufuk ve hedef sahibi olması idi (Selçuk, 13 Nisan 2004).

4. Ben 1961-1980 yılları arasında Koç Grubu'nda üst yönetim görevlerinde bulundum. Koç için boy ölçüşebileceği en önemli rakip, Sabancı'ydı. Sabancı için hedef, özellikle kurumsallaşmakta Koç gibi olmaktı (Cansen, 14 Nisan 2004).

5. Sakıp Bey tarihsel bir misyona sahipti: 'Köylü Anadolu'nun sanayici olabileceğini ispatlamak!' (Akyol, 12 Nisan 2006)

6. Sakıp Ağabey'le son TV mülakatını 13 Şubat 2004'te CNN Türk'te ben yaptım. Hastalığını biliyordu, tedavi için gittiği Amerika'dan yeni dönmüştü. Kar fırtınasının yolları kapatmasından korkuyordum. 'Bak ağam, zencir taktırdım' diyerek çıkıp geldi, her zamanki sevecenliğiyle. Ondaki emsalsiz çalışkanlığın ve misyon şuurunun küçük bir örneğidir bu. Aynı misyon duygusuyulardır ki, tecrübelerini kitaplarla yeni nesillere aktardı. 'İşte Hayatım' adlı kitabında yazdıkları, yüz elli yıllık kalkınma davamızda bir misyon adamının kendi portresidir... (Akyol, 12 Nisan 2006)

Tanımlama

1. '...Başarı, bütün kesimlerin hepsinin bu meseleye gönül vermesiyle olacak. Müteşebbisler, var edenler, meydana getirenler, üretenler, akıllı, bol ve vasıflı var edenlerle bir yere varacağız.' Söylemleri tipik Sakıp Sabancı'yı ele veriyor. Ülkesini seven, daha iyi bir Türkiye özleyen, bunun için varıyla yoğunlaştıran, bu hedefe koşanları yüreklendiren, onlara önderlik eden (Önen, 20 Nisan 2004).

Eleştiri

1. 'İçimizden biri' gibi görünmeye çalışan Sabancı, küreselleşmecilik ile yerelcilik gibi çelişik birçok öğeyi sorunsuz biçimde bir araya getiren, son 20 yıla damgasını vuran Özalcı retoriği başarılı biçimde yeniden üreten bir sermayedar kimliğinin tipik temsilcisidir ve kendi sınıfının atipik görünen temsilcileri için de bir çeşit kalkan, imaj uzmanı görevi üstlenmektedir (Adaklı, 2001: 260).

Saygı Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. The Wall Street Journal'in 29-30 Kasım 1996 tarihli sayısında Sakıp Sabancı'ya geniş yer verildi. Sabancı Center'ın ikiz kulelerinin, adeta Sabancı Ailesi'nin Türkiye'de oluşturduğu saygın konumu yansıttığı benzetmesi ile başlayan yazıda... (The Wall Street Journal, Kasım 1996)
2. 'Halkla İlişkiler' danışmanını deyim yerindeyse yanından ayırmayan ve tüm kamuoyu tarafından sevilip benimsenen bir 'Sakıp Ağa' imajı oluşturan Sakıp Sabancı'nın, hâlâ babadan kalma yöntemlerle devam eden, her konuda 'ben bilirim' diyen diğer büyük patronlara nazaran ne kadar çok 'tanındığı' ve 'beğenildiği' ortada (Kıbar, 22 Şubat 2002).
3. Sakıp Sabancı'yla ortak bir noktamız olduğu için çok sevdim: Evde boşuna yanan bir elektrik ampülü görürse gider kapatırmış. Ben de aynı şeyi yaparım (Alkan, 14 Haziran 2002).
4. (Rahmi Koç ve Sakıp Sabancı) Her soruya da samimiyetle cevap verdiler. Alkışlar ile gelip yine alkışlar ile uğurlandılar... (Güçlü, 9 Mayıs 2003)
5. ...İşte 'öncü' bir Türk işadamlarının portresi bu. Ben onu bu yüzüyle sevdim ve hatırlayacağım (Altaylı, 10 Nisan 2004).
6. Halk neden Sakıp Sabancı'yı sevdi? Neden Sakıp Sabancı'nın sağlık durumu halkın bu kadar ilgisini çekiyor? Çünkü halk, Sakıp Sabancı'yı sadece bir sanayici, bir zengin işadamı olarak değil, kendinden biri olarak görüyor (Uras, 10 Nisan 2004).
7. (Sabancı'nın) Bütün bunları yaparken, bir Anadolu insanı olarak, halkın dilini kullanması, mesajlarını halkın anlayacağı biçimde ortaya koyması, kavgacı değil barışçı bir görünüm yaratması, sempati toplamasına imkân verdi (Uras, 10 Nisan 2004).
8. (Sabancı) Türkiye'de topladığı sempatiyi yurtdışında da toplama başarısını gösterdi (Uras, 10 Nisan 2004).
9. (Sabancı) İşadamlığının sistemli, serinkanlı, rasyonel düşünme biçimine sahipti, ama kalbinden gelenleri perdelemeyen, duygularına ket vurmeyen, inançlarını arka plana atmayan da bir yapısı vardı. Zaten onu ön plana çıkaran, onu sempatik ve kalender bir hizmet adamı olarak akıllara kazıyan da bu yanıydı (Akdoğan, 11 Nisan 2004).
10. Sakıp Ağa'yı tanıyanlar da, yeterince tanımayanlar da seviyordu. Çünkü o etrafına pozitif bir enerji yayıyordu. Yapıcı ve kuşatıcı bir duruşa sahipti (Akdoğan, 11 Nisan 2004).
11. Sakıp Sabancı, arkasında bir sevgi seli bırakarak aramızdan göç ediyor, bu dünyada hoş bir seda bırakarak (Bayer, 11 Nisan 2004).
12. Sakıp Bey'le çok sık yakın olmadık. Meslektaşlarımız nice güzel anılar yansıtacaktır. Benden ise sade ve sıcak bir anı şöyle: Özel bir günümüzde, bize (eşim ve bana) hat sanatını yansıtan bir dua hediye etmişti. Yıl 1983... 1991'de bir evimiz oldu. Girişine astık. Her sabah, her akşam o dua ile karşılaşırız. Sakıp Bey'i sessiz kelimelerle anarız (Cıvaoğlu, 11 Nisan 2004).
13. (Sabancı) Ne kadar da büyük şemsiye açmış bu topluma, ne kadar büyük sevgi kazanmış? (Mengi, 11 Nisan 2004)
14. 1990'lı yıllarda din adamlarının, ekonomi pratisyenlerinin (bankacı, borsacı), emekli askerlerin ve mankenlerin kapısı çok çalınır oldu... Niyesini, nedenini siz düşünün. Sakıp Sabancı ise her zaman fikri sorulan bir klasik olarak kaldı (Şahin, 11 Nisan 2004).
15. Bir sanayi imparatorluğunun başında olmasına rağmen, sınıflar ötesi ulusal bir sempatinin ona armağan ettiği 'Ağa' sıfatı... (Talu, 11 Nisan 2004)

16. Sakıp Sabancı'ya birçok üniversiteden fahri doktora payesi de verilmiştir (Zaim, 11 Nisan 2004).
17. Bütün vatandaşların tanıdığı ve sempatiyle baktığı ender işadamlarındandı Sakıp Sabancı (Abay, 12 Nisan 2004).
18. Onunla tanışanlar, fikirlerini dinleyenler yakınlık duydu, sevdi... (Abay, 12 Nisan 2004)
19. Onu sevmeyen, saymayan hiç kimseye rastlamadım (Akyol, 12 Nisan 2004).
20. 30 yıla yaklaşan gazetecilik yaşamımda tek bir kişinin ölümü ile ilgili yazı yazdım. Rahmetli Uğur Mumcu Ağabey içindi bu yazım ve Cumhuriyet'te yayımlandı. İkinci olan bu yazıyı rahmetli Sakıp Sabancı Ağabey için yazıyorum (Dalgıç, 12 Nisan 2004).
21. (Sabancı) Halka yakın kişiliği, mütevazı davranışları ve içtenlikli konuşması ile kendini kitlelere sevdirdi. Herkes Sakıp Ağa'ya yakınlık duydu. Profesyonel bir halka ilişkiler uzmanı veya aileden bir başkasının, kamuoyunda aynı kabulü görebilmesi çok zaman ister (Dalgıç, 12 Nisan 2004).
22. Geçmişte durum farklı olabilir, ama bugünün gerçeği bu: Patron seven bir toplum değiliz. Gelir düzeyinin düşük, gelir dağılımının adaletsiz olduğu bir ülkede patronlara iyi gözle bakılmamasını da doğal karşılamamız gerekir. Önceki gün kaybettiğimiz Sakıp Sabancı bugüne ait gerçeğin nadir istisnalarındandı; herkes tarafından sevilen bir patron olduğuna hiç kuşku yok (Koru, 12 Nisan 2004).
23. Gelir dağılımında adaletsizliğin doruklarda dolaştığı, insanların eşitlik arayışının üretimden çok tüketime endekslendiği bir ülkede Sakıp Sabancı gibi 'para babası' görülen bir sanayicinin, böylesine bir sempati toplaması... (Bayramoğlu, 13 Nisan 2004)
24. Sakıp Sabancı'nın ölümü muhakkak ki pek çok insanı derinden üzdü. Sakıp Sabancı, sınıfının diğer temsilcilerinde pek rastlanmayan çok medyatik bir kişiliğe sahip olduğu için ilgiyle ve sevgiyle izlenirdi. 'Ağa'lık lakabını taşıması da, bu ilgiyi destekleyen bir özelliğiydi. Dâhil olduğu sınıfın diğer temsilcilerinden bu özelliği ile de ayrılıyordu (Bumin, 13 Nisan 2004).
25. En sıkı solculuk yıllarımı aklıma getirdim. Birden fark ettim ki, zenginleri düşman gibi gördüğümüz, burjuvaziyi yıkmaya ant içtiğimiz günlerde bile Sakıp Sabancı'yı hiç düşman sınıfına sokamamışız. Hatta onu kapitalist gibi bile görmemişiz. Tam aksine, isminin sonuna koyduğumuz 'Ağa' payesi ile ona gönlümüzün en mutena yerlerinde dokunulmazlık vermişiz (Özkök, 13 Nisan 2004).
26. Sakıp Sabancı hepimiz için 'iyi fabrikatör'dü. Hep öyle kaldı. Sosyalizm, Maoizm, Troçkizm, Enver Hocacılık, daha aklınıza bilmem hangi sol 'izm' geliyorsa, onların hiçbirisi Sakıp Ağa'yı 'pis kapitalistler' fotoğrafına sokamadı. En vicdansız slogancılar bile onun sahiciliği karşısında biçare kaldı (Özkök, 13 Nisan 2004).
27. Biz kenar mahalle çocukları, Şener Şen'in çizdiği 'Züğürt Ağa'yı çok sevmiştik. Onu, züğürtleştiği için daha çok sevmiştik. O yoksullaşarak bize gelmişti. Ama Sakıp Ağa daha büyüğünü başardı. Zenginleşerek kendini sevdirdi. Fabrikalar kurarak bizim aramıza katıldı. Çünkü hem kendi zenginleşti, hem ülkesini zenginleştirdi, hem de eşsiz bir gönül insanı oldu (Özkök, 13 Nisan 2004).
28. Dikkat ettiniz mi bilmiyorum. Son on yılda iki kişinin ölümü, ait oldukları siyasi, sosyal ve ekonomik kesimlerin çok ötesinde bir etki uyandırdı halk nezdinde. Turgut Özal ve Sakıp Sabancı (Selçuk, 13 Nisan 2004).
29. Söyledikleri ve yaptıkları çelişmeyen, halkın ufkunu açan her iki insan da (Turgut Özal ve Sakıp Sabancı), her meşrep ve katmandan insanın sevgisinin odağı oldu (Selçuk, 13 Nisan 2004).

30. Sokaktaki adamın sevdiği, belki de tek zengindi Sakıp Sabancı. Bizde zenginler pek sevilmez. Çoğumuz için zengin demek... Hadi o lafi telaffuz etmeyeyim şimdi ama atasözü bile var: 'Çok laf yalansız, çok mal haramsız olmaz.' Ama Sakıp Sabancı istisnaydı halkın gözünde (Suda, 13 Nisan 2004).
31. Şu veya bu şekilde, sevmeden duramadık Sakıp Sabancı'ya. İnanıyorum ki zengini sevmenin neredeyse vatan hainliği sayıldığı çevrelerde bile için için sevilirdi (Suda, 13 Nisan 2004).
32. Bir gece İbrahim Kefeli beni evden telefonla aradı. Amerika'ya Sakıp Sabancı Bey'i ziyaret etmeye gideceğini söyledi. Sohbet ettik. Telefonu kapattığında kapı çalındı. Gece bu saatte kim geldi deyip kapıyı açtığımda, kapıda on beş yaşındaki kızım Nil Şenver duruyordu. Şaşırdım. 'Sen evdeydin. Ne zaman dışarı çıktın' dedim. Elindeki küçük bir naylon poşeti bana uzattı. Naylon torbanın içinde bir avuç toprak vardı. 'Baba, bunu Sakıp Sabancı Amca'ya gönderebilir misin?' diye sordu. Beni telefonda konuşurken duymuş. Sakıp Sabancı'nın gazetelerde 'Vatan toprağına hasretim' sözlerini okumuş. Gece karanlığında site bahçesine fırlamış gitmiş. Bahçeden bir avuç toprak almış, naylon bir poşete koyup bana getirmiş. Hemen İbrahim Kefeli'yi aradım. 'Yatmadıysan Sakıp Sabancı Bey'e verilmek üzere sana bir emanet getirmek istiyorum' dedim. Gece yarısı gidip Nil'in Sakıp Sabancı'ya verilecek emanet toprağına İbrahim Kefeli'ye teslim ettim (Şenver, 13 Nisan 2004).
33. Onu bizlere sevdiren, sağlığındaki dürüstlüğü, çalışkanlığı, dobralığı ve cesaretli atılımlarıydı (Vardar, 13 Nisan 2004).
34. ...hepimiz insanız, hepimizin ayrı bir yaşam tarzı, hayat çizgisi var ve hepimiz de doğru yolda yürüdüğümüze inanırız. Evet, inanırız, ancak kıyılarda, köşelerde yaşar dururuz. Ama Sakıp Sabancı, kıyıda köşede çalımasıyla, çabalamasıyla zirveye çıkabilmişse önemli olmayı hak etmiştir (Vardar, 13 Nisan 2004).
35. Bütün cemaatin, içtenlikle ve sakıncasız 'İyi bilirdik' dediği insanlar, fazla değildir. Ölüm haberinden, toprağına verildiği güne kadar uzanan sürede, kamuoyunun farklı kesimlerindeki yaygın teessürden anlaşıldığı kadarıyla Sakıp Sabancı, arkasından ittifakla 'İyi bilirdik' denilen ve böyle düşünülen az sayıdaki insanlardan biriydi (Barlas, 14 Nisan 2004).
36. Geçen hafta 71 yaşında hayata veda ettikten sonra ardından oluşan yas ortamı ve dışa vurulan sevgi, 56 yılını çalışarak geçirmiş bir kişi için değildi sadece. Hayatında skandalın en ufak bir fisıltısı duyulmamış bir aile reisine, ürünlerinden daha çok tanınmayı becermiş bir yardımsevere, Türkiye'nin kalkınması için çırpınmış bir vatansevere, köşkünü müze yapıp millete devretmiş cömert bir insanaydı (Münir, 14 Nisan 2004).
37. Türkiye, Sabancı'nın ölümünün acısını derinden hissetti. Dünyanın en zengin 200 adamından biriydi. Ama halktan, Kayseri ve Adana'daki köklerinden hiç kopmadı. İçten gelen dobra davranışları ve babacanlığı ile halka kendini o kadar yakınlaştırdı ki, cenazesi sanki herkesin evinden çıktı. Bu kadar sevilen ve sayılan başka kaç kişi tanıyorsunuz? Ve bu kadar sevilmeyi ve sayılmayı hakeden? (Münir, 14 Nisan 2004)
38. Sakıp Sabancı öldükten sonra arkasından çok şey yazıldı, yazılacak da. Yazılanların büyük çoğunluğu methiye içeriyor. Ne kadar güzel şeyler yaptığını anlatıyor. Sermaye cephesinden bakınca Sakıp Sabancı'nın neden çok sevilmesi ve övülmesi gerektiği de anlaşılıyor. Sakıp Sabancı, işini iyi yapan bir işveren idi ve pek çok işverene de öncülük yapıyordu (Akkaya, 17 Nisan 2004).

39. Mücadelenin önemini gösterdiği ve kendi sınıfının oluşumunda iyi bir örnek olduğu için Sakıp Sabancı'yı sevmeliyiz! (Akkaya, 17 Nisan 2004)
40. Hemen en başında ifade edeyim ki, meşrebimiz soldur. Ve halen adımız sol cenahın çetelesinde kayıtlıdır. Bu sebepten rahmetlik bir kapitaliste, geçmiş hukukumuzla dayanarak biraz methiye düzerek affola! (Diken, 17 Nisan 2004)
41. 29 Eylül 1995 günü ağır konuğumuz Sakıp Ağa şehre gelmişti. Renkli, sempatik tarzını da beraberinde getirmişti bizlere (Diken, 17 Nisan 2004).
42. Sabancı'nın 12 Nisan'daki cenaze törenini izlerken, Özal'ın 1993 Nisan'ındaki cenaze töreni geldi hatırıma. Aslında ikisi de 'devlet töreni'ydi. Ama ikisi de 'tören' değildi. Halkın katılımı ile gerçek -leşen, birer sevgi ve teşekkür mitingiydi Özal ve Sabancı'nın cenazeleri. Siyasi görüşleri Özal'la hiç uyuşmayan ve ANAP'a hiç oy vermemiş kitleler de Özal'ı son yolculuğuna uğurlamışlardı. Yoksul, cebinde beş parası olmayan kitleler de dolar milyarderi Sabancı'nın arkasından gözyaşı döküyordu. İkisi de hayat oyununda, başrol oyuncusu olmayı başarmıştı (Barlas, 18 Nisan 2004).
43. Sabancı'nın ölümüne duyulan üzüntü, 'zenginin malı züğürdün çenesini yorar' cinsinden bir ilgi gösterisi değildi; samimiydi ve gerçek bir teessürü aksettiriyordu. Üretken, neşeli, toplumuyla ve toplumsal değerleriyle iç içe hali ve samimiyetiyle Sakıp Sabancı hayırla yâd edilmeyi hak etmiş bir insandı... (Alkan, 19 Nisan 2004)
44. Daha henüz hastanede yatarken Başbakan'ın Sakıp Sabancı'yı ziyaret ettiği haberini duyunca bazı şeylerin yolunda gitmediği sezilmişti. Daha o andan itibaren Sakıp Sabancı'nın sağlık durumu, kamuoyunun dikkat ve üzüntü ile izlediği bir mesele haline geldi; bu alâka, 'zenginin malı züğürdün çenesini yorar' cinsinden bir takip değildi, bilakis insanlar sevdikleri için Sabancı'nın sağlığı ile ilgilendiler; rahmetli olduğunda ise hakikaten üzüldüler. Bu ölümden Mehmet Akif Ersoy'un bir fotoğrafı arkasına yazdığı mısralardaki anlam gizliydi sanki: 'Öyle bir ömür geçir ki olsun/Mevtin sana hande, halka matem.' (Alkan, 19 Nisan 2004)
45. Sakıp Sabancı'nın ölümü, sadece halkta değil, devlet katlarında da ciddi bir teessür uyandırdı ve cenazesi için 'devlet töreni' tertip edildi. Bu uygulamaya, hükümetin her kararında niza çıkaracak bir ipucu arayan çevrelerin bile itiraz etmemesi ilginçti. Balkonlardan, pencerelerden cenaze alayını nemli gözlerle izleyen sıradan insanların üzüntüsünü, bütün kurumlarını temsilen 'devlet erkânı' da paylaştı; bu matem devletle milletin aynı hissiyatta birleştiği ender temas noktalarından birisi oldu (Alkan, 19 Nisan 2004).
46. Bizde toplum zenginlere saygı duyar, hatırlarını saymakta kusur göstermez, ama sevmek başka bir şeydir. Nitekim Sakıp Sabancı'yı Türkiye'nin zenginleri sıralamasında geride bırakan başka isimler de vardır, ama hiçbirinin Sabancı kadar ivazsız sevgi celbedemediği de bir başka gerçektir. Halkla ilişkiler sanatının yardımıyla (PR) halk nezdinde saygı ve itibar uyandırmak mümkün; sevgi ise bir 'Hüdâ-yı nâbit' gibi tabii ve kendiliğinden gelişen bir duygu (Alkan, 19 Nisan 2004).
47. Sakıp Sabancı hakkındaki ilk samimi ve sıcak kanaatimin nasıl oluştuğunu sizlerle paylaşmak isterim: Seksenli yılların başlarında Sakıp Sabancı'nın 'hüsni hat' meraklısı olduğunu duymuş, müzayedelere katıldığını, klasik değer taşıyan levhaları paraya acımayıp satın aldığını öğrenmişim. Hüsni hat sanatına büyük alâka duyduğum için Sabancı'nın bu şaşırtıcı merakı beni şaşırtmış ve etkilemişti... (Alkan, 19 Nisan 2004)

48. ...Sakıp Sabancı gerçek bir halk adamı, filozof, alçakgönüllü, ancak karizmatik bir lider olarak halkımızın her kesimine kendisini sevdirdi (Önen, 20 Nisan 2004).
49. Bu üç dönemlik kurultayın hazırlık ve uygulama aşamalarında birlikte yakın çalışma yaptığımız merhum Sakıp Sabancı'nın, beni kendisine hayran bırakan bilmediğim yanlarını öğrenmek mutluluğuna eriştim (Önen, 20 Nisan 2004).
50. Sakıp Sabancı ile yaptığım gezilerde, halkın onu popüler bir sanatçı gibi kucaklayıp bağrına bastığına defalarca tanık oldum (Barlas, 11 Nisan 2006).
51. Sakıp Ağabey'le aramızda 'Anadolu' ruhunun beslediği özel bir dostluk vardı; ona özel saygı duymamda bunun rolü büyüktü elbette (Akyol, 12 Nisan 2006).
- 52.(Sabancı'nın) başardığı büyük misyona bir Türk olarak şükran duyuyorum (Akyol, 12 Nisan 2006).
53. O, çok yönlü ve hayatın her alanında sempatik bir işadamıydı (Haber7, 11 Nisan 2008).
54. Babasının cenaze korteji önünde yürüyen bu kısa boylu adamın, günün birinde Türkiye'nin en büyük sanayicisi olacağını ve 'Devlet Üstün Hizmet Madalyası'yla taltif edileceğini doğrusu hiç düşünmemiştim. Ve çok sonraları bir gerçeği keşfettim usulca: Fransızların büyük devlet adamlarına lütfen verdikleri 'Legion d'Honneur' nişanını alan bir insanın, girişimcilik ve sanayicilik dışında başka özellikleri olmalıydı. Daha ellili yaşlarının başında, Belçika Prensi Albert'in elinden 'Belçika Kraliyet Nişanı'nı kuşanması; daha sonraları Japonların 'Kutsal Hazine Nişanı'nı alması; acaba yaptığı yatırımlara karşılık verilen bir teşekkür, bir onurdan mı ibaretti sadece? (Demirok, 12 Nisan 2008)
55. Ona fahri olarak 'Onursal Büyük Elçilik' görevi verilseydi ne güzel olurdu diye düşünmüşümdür hep (Demirok, 12 Nisan 2008).
56. Bana, Türkiye'deki herhangi bir zenginin hayatını bir filmde oynayacaksın deselerdi, bu yalnızca Sakıp Sabancı olabilirdi. Çünkü Sabancı'da diğer köşeyi dönenlerden ayrı olarak bir halk tiplmesi mevcuttu. Çünkü onunla benim aramdaki tek fark, sahip olduklarımızın miktarıydı. O gelene yok demediği için zengindi, bense her gelene hayır dediğim için şimdiki konumundaydım. Yoksa hayata bakışı, duruşu, kültürü, felsefesi on numaraydı Sabancı'nın (Kekilli, 12 Ağustos 2008).
57. ...Sakıp Sabancı'nın, Türkiye'nin diğer zenginlerinden farklı bir duruşu, farklı bir kimyası vardı. Onu ben de diğerlerinden ayrı tutardım. Gerçi en nihayetinde bir kapitalistti. Ama diğerlerinin yanında harbi bir insandı ve yaşadığı hayatın hesabını vereceğini biliyordu. Bence bir 'Allah rahmet eylesin'i çoktan hak etmiştir Sabancı (Kekilli, 12 Ağustos 2008).
58. Akbank, uzun yıllar Türkiye'nin kâr şampiyonu oldu. Banka, en derin krizlerde dahi para bastı, çünkü insanlar Akbank'ı güvenilir, itibarlı ve iyi bir banka olarak görüp, gözü kapalı paralarını teslim ettiler. Babam uzun yıllar Akbank ile çalıştı ve bundan hep gurur duydu. Bazı araştırmalarda bizzat gördüm ki, bu güvenin ana aktörü Sakıp Sabancı. Grupta bankacılıktan sorumlu kişi Erol Bey olsa ve haliyle bankacılık adına iyi şeyler yapılırsa da, insanlar öncelikle Sakıp Bey'e duydukları sevgi ve güven nedeniyle bu tercihi yaptılar. Sanırım bu dönem kazanılan para, ülkemizde bir kişi-markanın yarattığı en büyük katma değerdir (Borça, 1 Kasım 2008).
59. 'Sakıp Sabancı Altın Harfler Koleksiyonu' sayesinde değerli işadamı da tüm dünyada itibar kazandı (Kurşunkalem, 29 Kasım 2008).
60. Halk onu sadece yatırımları, sunduğu iş imkânları ya da SA logolu tabelaları için sevmiyordu. En az bunlar kadar Anadolu'lu olduğunu ifade etmekten hiç gocunmaması, Mevlana'nın deyişi ile 'olduğu

gibi görünüp görüldüğü gibi olması' da onu bir 'sözcü' konumuna taşımıştı. 'Tek başına sivil toplum örgütü' tanımlaması yapılacaksa buna en uygun isimlerden biriydi Sakıp Ağa (Bozkurt, 11 Nisan 2009).

Özellik

1. Daha fazla kendi ayakları üzerinde duran, halka daha fazla yakın olan, daha sıcak ve sempatik bir işadamı portresi idi Sakıp Sabancı... (Selim, 11 Nisan 2004)
2. (Sabancı) Sempatik ve cana yakındı... (Tuncer, 11 Nisan 2004)
3. O an bir kere daha fark ettim ne kadar özel bir adam olduğunu... (Arman, 12 Nisan 2004)
4. ...Sakıp Sabancı'nın bir köşe yazısına değil, ciltlere sığmayacak bir değer olduğunun bilinciyle... (İzmirli, 13 Nisan 2004)
5. Hulusi Kentmen ve Sakıp Sabancı: Biri, çocukluk yıllarımın filmlerindeki iyi fabrikatör. Öteki ise, bütün hayatımın iyi işadamı (Özkök, 13 Nisan 2004).
6. Bazı insanları tanımak bir imtiyazdır. Sakıp Sabancı bu insanlardan biriydi (Münir, 14 Nisan 2004).
7. ...Sakıp Sabancı benim gözümde Türk iş dünyasının 'ordinaryüs' unvanlı büyük hocasıdır (Demirok, 12 Nisan 2008).
8. ...Onun bu yöndeki en büyük hayranı ise, kendisinden yaşça daha büyük olan ezeli, ama takdirkâr rakibi rahmetli 'Vehbi Koç'tu (Demirok, 12 Nisan 2008).
9. Sigarası ağızından hiç düşmeyen o kederli yüzüyle hocaların hocası 'Fuat Köprülü' ile dünyanın en sempatik adamı rahmetli 'Sakıp Sabancı' arasında hep bir bağ kurmuşumdur nedense (Demirok, 12 Nisan 2008).

Eleştiri

1. Sabancı bugün Perinçek'ten çok daha güçlü bir popüler imgedir. Perinçek, bütün popülerliğine rağmen onunkine yaklaşamaz. Ancak buradaki önemli olan, yaklaşık 20 yıldır egemenliğini sürekli kılmaya çalışan ideoloji, solcu/kamucu/devletçi söylemin buharlaşmasına neden olmuştur; şöyle ya da böyle bu ikonik kişinin saygınlığı, içine düşürüldüğü anlık/beklenmedik durumla sarsılmıştır... (Adaklı, 2001: 262)

Güven Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. (Sabancı'nın) ...benzersiz stiliyle Türk işadamları arasında yeni bir güven dalgası yaydığı belirtildi (The Wall Street Journal, Kasım 1996).
2. Güvenilirlik konusunda tartışırken, çok uzun yıllar önce iktisatçı bir 'ağabey' şöyle demişti: 'Uzun vadeli bekleyiş yatırımında özel sektör tam güven veremez. Tabii ki Sabancı ve Koç hariç! Devlet garantisi var sayılır. Çünkü düzen çökmeden onlar çökmez...' (Selim, 11 Nisan 2004)
3. Şimdi Sakıp Ağa'yı daha iyi anlıyorum. Japonlarla iş yapmak, ortaklıklar kurabilmek için iyi çalışmış ve kendine güvendirilmiş (Ülman, 15 Nisan 2004).
4. Akbank uzun yıllar Türkiye'nin kar şampiyonu oldu. Banka en derin krizlerde dahi para bastı, çünkü insanlar Akbank'ı güvenilir, itibarlı ve iyi bir banka olarak görüp gözü kapalı paralarını teslim ettiler. Babam uzun yıllar Akbank ile çalıştı ve bundan hep gurur duydu. Bazı araştırmalarda bizzat gördüm ki bu güvenin ana aktörü Sakıp Sabancı. Grupta bankacılıktan sorumlu kişi Erol Bey olsa ve haliyle bankacılık adına iyi şeyler yapılırsa da, insanlar öncelikle Sakıp Bey'e duydukları sevgi ve

güven nedeniyle bu tercihi yaptılar. Sanırım bu dönem kazanılan para, ülkemizde bir kişi-markanın yarattığı en büyük katma değerdir (Borça, 1 Kasım 2008).

Etik (Ahlak) Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Sakıp Sabancı'nın sanata düşkünlüğüne de değinilen yazıda, 'Sabancı aynı zamanda hırslı bir sanat koleksiyoncusu. Birkaç yıl önce, yabancı sanat simsarlarının Türkiye'nin paha biçilmez antik Kuran'larını ele geçirmesine sinirlenen Sabancı, ülkenin mirasını korumak için bütün müzayedeleri dolaşıp fiyatları ne olursa olsun bütün Kuran'ları satın almaya yemin etti...' (The Wall Street Journal, Kasım 1996)

2. ...muhabbetin en ilginç yanı, Sabancı'nın 'sosyalist' olduğunu ilan etmesiydi. Sakıp Sabancı, Çetin Altan'a şöyle diyordu: 'Ben senin gibi birikimli değilim. Gözümde büyük adamsın. Stratejilerinle, düşüncelerinle. Dipte seninle aynı konseptteyiz. Senin hakkını yediler. Benim de anamı bellediler. Bugün yapabileceğimin onda birini yapabildim. Yaptırmadılar çünkü. Gözün doymadı mı diye düşünülebilir. Benim gözüm aç. Ama kendim için değil. On mislini yapabiliyordum yaptıklarımın bu memleket için. Değişimden, bölüşümden yanayım. 70 tane sosyal bina yapmışım. Vergi avantajı diyebilirler, bir bölümü vergi ise büyük bölümü özveri, toplumsal sorumluluğun ta kendisidir. Ben sosyalistim arkadaş...' (Berberoğlu, 12 Haziran 1998)

3. Vakfa'nın çeyrek asırdır Türkiye genelinde 108 kalıcı eser yaptırdığı ve her yıl bin öğrenciye burs verdiği kaydedilen yazıda, şimdi de İstanbul'un doğusunda, Marmara Denizi'nin tepelerinde yapılan Sabancı Üniversitesi'nin 4 Ekim'de açılacağı hatırlatıldı (Hürriyet Ekonomi, 2 Ekim 1999).

4. Sabancı, düğünlerde binlerce doları havaya atan, şirketleri batarken özel uçaklarıyla dolaşan yeniyetme zenginlere ahlak ve görgü dersi veriyor: 'Tarifeli uçak neyime yetmez? Bir şişe şampanyaya neden 5-10 bin dolar vereyim? Anamdan havayla mı doğdum? Bunlara para harcamak, sonradan görmeliktir. Ha, iş okula, hastaneye, üniversiteye, çocuk okutmaya gelince bonkör oğlu bonkör olurum.' (Alkan, 14 Haziran 2002)

5. Size çoğunuzun bilmediği bir Sakıp Ağa hikâyesi anlatayım da 'adamlığını' anlayın. 12 Mart Muhtırası gecesi. Aydınlar, solcular bir bir gözaltına alınıyor. Cuntanın ağır baskısı başlamış. Günün hedef adamlarından biri Çetin Altan. Sakıp Sabancı, muhtıra haberini alır almaz soluğu Çetin Altan'ın yanında alıyor. Bir düşünce adamının, kim olduğu bilinmez adamlar tarafından gözaltına alınmasını, işkence görmesini engellemek için Çetin Altan ve bir arkadaşı ile birlikte İstanbul Sıkıyönetim Komutanı'nın yanına gidiyorlar. Sakıp Ağa, Altan'ın herhangi bir kötü muameleye maruz kalmaması için sabaha kadar sıkıyönetim komutanının odasında Çetin Altan'la birlikte oturuyor (Altaylı, 10 Nisan 2004).

6. (Sabancı) İşindeki başarısını sürdürürken, işinin dışında ekonomik ve sosyal etkinliklere zaman ayırmayı bildi. Ekonomik ve sosyal etkinliklerde kendi sorunlarını dile getirirken, deneyimlerini de başkalarına aktardı. Halkın ilgi duyduğu konuları ve sorunları gündeme getirmeyi başardı (Uras, 10 Nisan 2004).

7. (Sabancı) Sabancı Vakfı şemsiyesi altında okul, yurt, hastane, kültür merkezi yaptırarak başladığı sosyal faaliyetleri, Sabancı Üniversitesi ile doruğa taşıdı (Uras, 10 Nisan 2004).

8. O hem emeğin hakkını koruyan, hem sermayenin gereğini yapan biriydi (Akdoğan, 11 Nisan 2004).

9. Halkın sırtına basarak değil, halkla birlikte büyüme önemli bir meziyettir. Devletin sırtından değil, devletin açıklarını kapatacak bir sosyal fonksiyon görerek gelişmek takdire değerdir (Akdoğan, 11 Nisan 2004).
10. 'Sabancı Serveti'nin, ulusal zenginliğin bir parçası olduğunu, üniversite ile, vakıflarla, kültür ve sanat çalışmaları ile kanıtladı. (Barlas, 11 Nisan 2004).
11. (Sabancı) İş ahlakını hep önde tuttu... (Bayer, 11 Nisan 2004)
12. Sakıp Sabancı, bu derinliğin adamıydı. Sanata, eğitime, üretime, dostluğa gönül vermişti (Cıvaoğlu, 11 Nisan 2004).
13. O da Vehbi Bey'in, 'Ülkem varsa ben de varım' ilkesini benimsemişti (Cıvaoğlu, 11 Nisan 2004).
14. Sakıp Sabancı, başkasında olan 'iyi'yi hemen görürdü. O 'iyiden daha iyi'ye sahip olmadıkça, o 'iyiden daha iyi'yi yapmadıkça rahat etmediği dışarıdan bile görünürdü. Ancak bu çabasını, topluma dönük yarara çevirmeye dikkat ederdi. Zenginliğin sadece bir kişiye, bir aileye refah getiren bir gerçek olmaması gerektiğinin bilincindeydi. O nedenle bir zengin, topluma karşı görevleri, borçları olduğunu unutmazdı. Varlığını, kültür ve sanat hayatımızı desteklemek için kullanması, toplumsal sorumluluk bilincinin kanıtıydı. Sahip olduğu çok zengin resim ve hat koleksiyonu, Emirgân'da kurduğu Sakıp Sabancı Müzesi, bu özelliğinin bir yansımasıydı. Güler Sabancı'nın üstlendiği inisiyatifte güvenerek kurduğu Sabancı Üniversitesi bir diğer örnekti (Ekşi, 11 Nisan 2004).
15. Görüntüler arasında sayı bakımından en fazla olanı, sanayiyle ilgili konuşmaları, fabrikaların açılışındaki konuşmalar değildi. Açtığı müze, kültüre, sanata yaptığı yatırım ve Türk kültürünün uluslararası kültür arenasında varlık göstermesi için bitmeyen çabaları. Türk hat sanatının en güzel örneklerini, Metropolitan Müzesi (ABD) gibi, Louvre (Fransa) gibi müzelerde sergilemesiydi (Hızlan, 11 Nisan 2004).
16. Sanayicinin zenginliğinin, yatırımlarının, servetinin uluslararası alanda olağan sayıldığını, olağanüstünün kültüre, sanata yapılan yatırım olduğunu ifade ederdi. Akbank'ın yayınladığı kitaplar, sanata yaptığı sponsorluklar, onun anlayışının yansımalarıydı (Hızlan, 11 Nisan 2004).
17. Sağduyu, vicdan ve adalet değerleri, onun kişiliğinde ulusal bir güvence bulmuştu. Halkın gözünde o, menfaat şüphesi ile gölgelememiş bir vatansever, bir akil adamdı (Mengi, 11 Nisan 2004).
18. Halk özlem duyduğu lideri onda keşfettiği halde, Sakıp Sabancı siyasete heves etmedi. Bir görüşmemizde bana, 'Taraf tutmayan kimliğimle daha inandırıcı, daha faydalı olduğumu düşünüyorum' demişti (Mengi, 11 Nisan 2004).
19. Son yıllardaki en büyük mutluluğu, ailenin kurduğu sosyal yardım vakfı ile ilgili çalışmalarıydı. Her yıl grubun elde ettiği kârın yüzde 2'si otomatik olarak Vakfa'ya gidiyor, yurdun her yanında inşa edilmiş okul, sağlık merkezi, spor ve kültür tesislerine yenilerinin eklenmesi onu çocuk gibi sevindiriyordu (Mengi, 11 Nisan 2004).
20. Ona göre hayat ve ölüm, nehir ve deniz gibiydi. Önemli olan denize ulaşana kadar nehri, çevresine bereket ve mutluluk vermek için değerlendirmektir. Gücü olan insanlar, içinden çıktığı topluma yardım etmeli, ama bunu yaparken kimseyi minnet yükü altına sokmamalıydı. Vakıf işte bunun için ve kendinden sonra da yaşaması ve yaşatması için gerekliydi... (Mengi, 11 Nisan 2004)
21. Daha fazla kendi ayakları üzerinde duran, halka daha fazla yakın olan, daha sıcak ve sempatik bir işadamı portresi idi Sakıp Sabancı... (Selim, 11 Nisan 2004)

22. Bizim evde, bazı insanların arkasından gözler yaşarır. Özal'ın ardından öyle olmuştu. Barış Manço için, Cem Karaca için. Sabancı'nın göç haberi de öyle duygular yaşattı. 'Zengin insan' tipinde, 'işadami' tipinde toplumun yüreğini yakalayan bir yeni tip çizdi Sabancı demek ki... Toplumun kültür-değer kodları ile buluştu demek ki... Yabancılaşmadı, kopmadı toplumundan (Taşgetiren, 11 Nisan 2004).
23. Türk iş hayatının duayenlerinden olan Sakıp Sabancı, yurdunu seven, bütün enerjisini, birikimini, tecrübesini, sermayesini ve hatta sağlığını Türk ulusunun kalkınması ve gelişmesi için seferber eden çok değerli bir büyüğümüzdür (Zaim, 11 Nisan 2004).
24. (Sabancı'nın) Tüm siyasi partilere aynı mesafede durması, hangi görüşten olursa olsun iktidar olan partileri ülke menfaatleri doğrultusunda desteklemesi yine önemli özelliklerinden biridir (Zaim, 11 Nisan 2004).
25. (Sabancı) ...işadamlığının ötesinde son derece alçakgönüllü ve yardımsever bir kimsedir. Sabancı Ailesi'nin kurmuş olduğu bir vakıf aracılığıyla Türkiye'nin birçok yerinde okullar, yurtlar, sağlık tesisleri, spor kompleksleri ve sosyal merkezler gibi sayısı yüzü aşkın kalıcı eser meydana getirilmiş ve toplumun hizmetine sunulmuştur (Zaim, 11 Nisan 2004).
26. Sabancı, bir televizyon programında üniversiteye 2003 yılında yaklaşık olarak 15 milyon dolarlık bir destek yaptığını ifade etmiş ve amacının, geleceğin beyin gücünü yetiştirmek olduğunu ifade etmiştir (Zaim, 11 Nisan 2004).
27. Sağlığını hiçe sayarak Türk halkına faydalı olmaya çalışan Sakıp Sabancı... (Zaim, 11 Nisan 2004)
28. (Sabancı) Halk gibi konuşan, halkla iç içe bulunmaktan kaçınmayan mütevazı bir Anadolu insanı... Gerektiğinde Diyarbakır'a, Kümbet Yaylası'na, en ücra noktalara gidip insanımızın derdini yerinde dinleyen, gönül bağı kuran, çözüm önerileri getiren çok yönlü bir insandı (Abay, 12 Nisan 2004).
29. Sakıp Sabancı, 3,2 milyar doları aşan kişisel servetiyle Türkiye'nin en zengin adamıydı. Fakat onun gönlünün zenginliği yanında 3,2 milyar doların lafı bile olmazdı. Hayat felsefesinin esasını, 'bu toprağın verdiklerini, bu toprağın insanına geri vermek' oluşturuyordu (Cebeci, 12 Nisan 2004).
30. Hiç kimse kusura bakmasın, Kadir Has dışındaki işadamlarının hiçbirisi Sabancı'nın turnağı bile olamaz. Önce adam olmak gerekir. Adam gibi adam... Tıpkı Sakıp Ağa gibi... 1974 yılında kurup Mütevelli Heyeti Başkanlığı'nı yürüttüğü Hacı Ömer Sabancı Vakfı'nı Türkiye'nin en büyük aile vakfı haline getirmeyi başarmıştı. Türkiye'nin 55 yerleşim yerinde 118 kalıcı eser... 10 sağlık tesisi, 5 okul öncesi eğitim kurumu, 5 spor tesisi, 11 sosyal tesis, 1 polis evi, 17 öğretmen evi, 36 eğitim kurumu, 13 kültür tesisi, 16 öğrenci yurdu ve 4 kütüphane... (Cebeci, 12 Nisan 2004)
31. Yaklaşık Sabancı kadar servete sahip olup da, Sabancı'nın ellide biri kadar bile hayır işi yapmayan onca işadami var Türkiye'de... Sonradan görme haramzade zenginler, ya rızalarıyla ya da tehdit ve şantajlara boyun eğerek, bölücü terör örgütüne el altından haraç öderlerken, Sakıp Sabancı, hiçbir tehdide ve şantaja pabuç bırakmadan, 'bu toprağın kendisine verdiklerini, bu toprağın insanına geri vermeye' devam ediyordu (Cebeci, 12 Nisan 2004).
32. Sakıp Ağa için bunlar da önemliydi elbette... Çünkü 39 bin çalışanı, dolayısıyla yaklaşık 150 bin kişi onun sayesinde ekmek yiyordu. Üstelik Sakıp Ağa, işçilerine iyi ücret ödeyen, kimsenin hakkını yemeyen bir işverendi (Cebeci, 12 Nisan 2004).

33. Devlete de her yıl rekor miktarlarda vergi ödüyordu. Ama onun için asıl önemli ve değerli olanı, karşılık beklemeden cömertçe yaptığı hayır işleriydi. Sağlığa, eğitime, kültür ve sanata, spora yaptığı hizmetlerdi. Tarihi Naime Sultan Yalısı'nda faaliyet gösteren, fakat yanan Gaziosmanpaşa İlköğretim Okulu için kendisine ait özel fondan 10 trilyon lira ayırmış, okulla ilgili işlemlerde kendisini Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Başkanı Prof. Dr. Türkan Saylan'ın temsil etmesini istemişti. Ayrıca Sabancı, Kandilli Kız Lisesi'nin tarihi binası için de 3 trilyon lira bağışlamış, böylece kız lisesine yaptığı bağış miktarı 6,5 trilyon lirayı bulmuştu (Cebeci, 12 Nisan 2004).

34. Hakkı ile zengindi, onun arkasından hiç kimse sahte gözyaşı dökmesin. Vergi rekortmenleri listesinde adlarına bile rastlanmayan anlı şanlı işadamları, onun arkasından, 'çok büyük insandı' nutukları atmasın. Hayatta iken mahcubiyetten yüzüne bakamayan işadamları, bugün onun naaşının arkasından ne yüzle ve cesaretle yürüyecekler? İstanbul Ticaret Odası Başkanı, 'O, zenginliğin ayıp olmadığını gösterdi' diyor. Evet, ama zenginlik, sadece Sakıp Ağa ve onun gibiler için ayıp değil. Birçokları için ise hala ayıp, hem de çok ayıp! Helal alın terinden kaynaklanmayan zenginlik ayıp değil mi? Vergisi ve zekâtı ödenmeyen zenginlik ayıp değil mi? Onun farkı, asıl burada yatıyor işte... (Cebeci, 12 Nisan 2004)

35. 'Sa'bancılar, bir Anadolu alın teri sermayesidir. Hacı Ömer Ağa, o noktaya pamuk çiğidi hamallığından yükselmiştir. Aile, birbirine bağlıdır. Hacı Ömer merhumdan sonra aileyi bir tek kişi temsil etmiştir, Sakıp Sabancı. Magazine düşmediler, bayağılığa, sonradan görmüşlüğe tenezzül etmediler. Zenginliklerinin liyakati içinde kaldılar (Er, 12 Nisan 2004).

36. Sabancı, Türk sermayesinin bütün görkemine rağmen, çok ince ve kırılğan olduğunun farkındaydı. Liberalleşme sancıları çeken bir toplumun, organik, dayanışmacı geçmişinden bir çırpıda kurtulmasının güçlük ve hatta tehlikelerini seziyordu. Hâlâ köylü toplumu olan ve bugün bile ancak 3 bin dolar düzeyinde kişi başı gelire sahip bu toplumun sınıfsal ve statüsel ayrımları bir çırpıda aşamayacağını görüyordu. O nedenle toplumsal uzlaşmanın, barışın ve dayanışmanın bir simgesi olarak ortaya çıktı (Kahraman, 12 Nisan 2004).

37. (Sabancı'nın) Hep yalnızca kendini, ailesini, işlerini düşünmediğini tahmin etmek zor değil; Anadolu'nun her köşesi, bir tarafında 'SA' harfleri görülen nice hayır-hasenat örneğiyle dolu. Uzun yıllar yaşadığı 'Atlı Köşk' bile, bugün, ülkemizin belki de en zengin güzel sanatlar müzesi görünümünde (Koru, 12 Nisan 2004).

38. Anne-babasından miras aldığı hasletleri sürdüren Sakıp Sabancı, görünüşü, konuşma tarzı, konulara yaklaşımı ve hayır-hasenat düşkünlüğü ile köklerini hep hatırlayan bir kişilik sergiledi (Koru, 12 Nisan 2004).

39. Kendi kuruluşlarının işlerinin iyi gitmesi Sakıp Bey için yeterli değildi. Türkiye'nin yeni sıçramalar yapmasını engelleyen her şey onu çileden çıkartıyor ve genelde gülen yüzünün asılmasına neden oluyordu (Ulagay, 12 Nisan 2004).

40. Bu ülke insanı, kendi meselelerini savunan, bir tarafından bu meselelere el atan, davranışında, dilinde, jestinde kendisi gibi olan kişilere her zaman sahip çıkmıştır. Bu kişi ister zengin olsun ister fakir; ister zayıf ister güçlü bu kural değişmiyor. Bu, Sakıp Sabancı'da da böyle oldu (Bayramoğlu, 13 Nisan 2004).

41. Bugün ülkenin geldiği olumlu noktada, o ve onun gibi işadamlarının sadece ekonomi açısından değil, siyasi açıdan da katkıları büyük olmuştur. Teslim etmek gerekir (Bayramoğlu, 13 Nisan 2004).
42. Sabancı, toplumsal dayanışma fikrini sadece teşvik etmekle kalmamış, keyfilikten kurtarmaya çalışmış, kurumsallaştırmaya gayret etmişti. Hala bu tür kurumsallaşmanın eksik yaşandığı, bu eksikliğin siyasette popülizme, sosyal alanda kliantelizme yol açtığı bir ülkede yaşadığımız hatırlanacak olursa, bu konuda attığı adımların değeri de anlaşılır. Üretimden artan bir bölüm değeri, kültür, eğitim, sağlık işlerine ayırması, topluma yaptığı yatırımın, toplumla kurduğu ilişkinin temelinde yatmaktadır... (Bayramoğlu, 13 Nisan 2004)
43. (Sabancı) Her şeyden önce bir liderde aranan en önemli özelliğe doğuştan sahip biriydi. ‘Samimi bir kişiliği’ vardı. Siyasi hayatımızdaki trendleri takip ederken de, bu samimi tarzı ülke insanına ferahlık vermiştir. Ülke yararına olan her faaliyeti desteklemiş, körü körüne hiçbir siyasi partinin bağımlısı olmamıştı. Liderliğin en önemli özelliklerinden biri olan ‘bizden biri olma’yı, son nefesine kadar sürdürmeyi beceren mütevazı bir kişiliğe sahipti (İzmirli, 13 Nisan 2004).
44. (Turgut Özal ve Sakıp Sabancı) ...samimiyetle, iyi niyetle yaşadıkları ülkeye ve insanına güzel bir gelecek sağlayabilmenin derdini taşıyorlardı yüreklerinde. Ulaşabilecekleri maddi ve manevi her türlü imkâna rağmen, kişisel tatminin ve hırslarının peşinde olmadan ve en önemlisi de tevazuu, rol gereği değil samimiyetle yaşayarak çalıştılar, didindiler ömürleri boyunca (Selçuk, 13 Nisan 2004).
45. (Sabancı) Klasik işadamı tanımına uymuyordu. Onu hiç gözünde siyah gözlükleri, etrafında korumaları, havalı havalı, siyah camlı arabasına binerken görmedik mesela. Vardı elbet koruması da, arabası da ama hiç gözümüze sokmadı bunları. Bu hava basma durumuna, ne kökü, ne geleceği olan, iktidarlara endeksli, gelip geçici işadamlarında (!) rastlanıyor zaten daha çok. (Suda, 13 Nisan 2004)
46. Sakıp Sabancı her zaman paylaşmak, iyilik yapmak, insanlara yardımcı olmak, bu dünyada kalıcı eserler bırakmak için çalıştı (Şenver, 13 Nisan 2004).
47. (Sabancı) Servetinin büyük bir bölümünü gençlerin eğitimi ve hayır işleri için harcadı (Şenver, 13 Nisan 2004).
48. Sabancı, 9 ay önce New York’ta ağır bir böbrek ameliyatı geçirdikten sonra ‘hıçkırıklar içinde’ kaleme aldirdığı mektubunda, İstanbul Kültür ve Kongre Merkezi’nin tamamlanmasını istemiş. Ölümünden bir-iki gün önce bu isteğini yinelemiş. Şimdi Sakıp Sabancı’nın vasiyeti olarak VakSA’dan aktarılan 40 milyon dolarla inşaat tamamlanacak. İstanbul’umuz, tarihine ve özgün coğrafi konumuna yakışır bir Kültür ve Kongre Merkezi’ne nihayet kavuşacak. Adı da Sakıp Sabancı Kültür ve Kongre Merkezi olacak (Tamer, 13 Nisan 2004).
49. Nasıl yüce Atatürk, Türkiye Cumhuriyeti’ni kurup milletimize bağışladıysa, Sabancı gibi hayırseverler de, kurdukları müesseselerle halka hem hizmet sundular, hem de çalışanlarına düzgün bir yaşam kazandırdılar (Vardar, 13 Nisan 2004).
50. Türk kimliğini yukarılara taşımak için özellikle Sakıp Bey, iyi bir koleksiyoner ve müzeci oldu. Avrupalı soylu zenginler gibi, sanatı ve sanatçıyı himaye etti (Cansen, 14 Nisan 2004).
51. O Mısır’dan Arjantin’e kadar yaptığı yatırımlarla, Berlin’den Los Angeles’a uzanan Batı şehirlerinin müzelerinde sergilediği Osmanlı sanatı koleksiyonlarıyla, Anadolu’nun zengin birikimini bütün dünyaya taşıdı (Gürdoğan, 14 Nisan 2004).

52. Geçen hafta 71 yaşında hayata veda ettikten sonra, ardından oluşan yas ortamı ve dışa vurulan sevgi, 56 yılını çalışarak geçirmiş bir kişi için değildi sadece. Hayatında skandalın en ufak bir fıslıtısı duyulmamış bir aile reisine, ürünlerinden daha çok tanınmayı becermiş bir yardımsevere, Türkiye'nin kalkınması için çırpınmış bir vatansevere, köşkünü müze yapıp millete devretmiş cömert bir insanaydı (Münir, 14 Nisan 2004).
53. Metin'lerin yalnız bırakılmayacağı bir tesisti bu. Sakıp Ağa, 10 milyon doları aşkın bir bedelle yapılan bu tesisi yapıp geri çekilmedi. Spastik Vakfı'na üye oldu, dostlarını üye yaptı (Ülman, 15 Nisan 2004).
54. İşadamlarının bir noktadan sonra kaçınmadıkları ilgi alanını teşkil eden siyasetten o da uzak kalamadı, ama eni sonu birkaç yüz vergi mükellefinden ibaret işadamları oligarşisinin taleplerini seslendiren bir sözcü gibi görünmek hatasına kapılmadı... (Alkan, 19 Nisan 2004)
55. Mali anlamda toplumun krema tabakasına mensup olmasına rağmen elitist, hatta aristokrat tavırlardan uzak kaldı ve nihayet hayır faaliyetlerinde daima en önde yürüdü. Bunlar, 'halk beni sevsin' diye planlanıp yapılan işler değildir; bana göre hayat tarzı itibarıyla Sabancıların toplum ortalamasına zihnen ve manen yakınlıklarından kaynaklanan tezahürlerdir (Alkan, 19 Nisan 2004).
56. Sayın Sabancı görevini çok ciddiye alıyor ve özveri ile organizasyonun başarısına katkıda bulunuyordu. Kendisi için öngörülen görevleri önceden çalışıyor, prova ediyor ve çok dakik davranıyordu. Söz verdiği hiçbir randevusuna bir dakika geç kalmadı. Daima randevu saatinden önce geliyordu. Kendisi için belirlenen konuşma sürelerine saniyen uyuyordu. O sevecen, mütevazı halk adamı kimliğinin ardında, son derece prensip sahibi ve yaptığı her işi, düzeyi, mahiyeti ne olursa olsun ciddiye alan, konu hele Türkiye ise özel bir heyecan duyan çağdaş bir görev adamı kimliği taşıyordu. Ortaya çıkan sorunlara çok pragmatik yaklaşımlarla çözüm üretiyordu. Lügatinde panik, telaş yoktu. Kararlı, ancak fevkalade tolerans sahibi ve anlayışlı idi (Önen, 20 Nisan 2004).
57. Söylemleri tipik Sakıp Sabancı'yı ele veriyor. Ülkesini seven, daha iyi bir Türkiye özleyen, bunun için varıyla yoğunla çaba gösteren, bu hedefe koşanları yüreklendiren, onlara önderlik eden (Önen, 20 Nisan 2004).
58. Sakıp Sabancı mezarın ötesinden üniversite öğrencilerine burs vermeye devam ediyor. Gazetelerdeki reklamlardan öğrendiğimize göre Sabancı'nın, sağlığında işi kadar önem verdiği aile vakfı, bu yıl üniversiteye başlayacak olan 1000 gence burs verecek. Bunların 30'unun özürlü veya yoksul Doğu illerinden olması burslara ayrı bir boyut kazandırıyor (Münir, 8 Eylül 2004).
59. Sakıp Sabancı (1933-2004) için, adının ve eserlerinin devam etmesi neredeyse bir saplantıydı. Arkasında Türkiye'nin en kârlı bankası ile birlikte düzinelerce şirket bıraktı. Ama artık adının anılmasına neden olan, bunlardan çok yaptığı hayır işleri, okuttuğu ve okutmaya devam ettiği öğrenciler, müze ve üniversitesidir. Sabancı, almasını bildiği kadar vermesini de biliyordu (Münir, 8 Eylül 2004).
60. Sakıp Sabancı'nın, başarı sırlarından birisinin 'torpille işe adam almaması' olduğu ortaya çıktı. Sabancı Holding İnsan Kaynakları Müdürü Rıdvan Yirmibeşoğlu, 'Sakıp Bey bize hiçbir zaman, 'Şunu işe alın' diye birini göndermedi' diyor. Yirmibeşoğlu, bakan ve milletvekili kartvizitiyle gelenlere bile taviz verilmediğini ve Sabancı'nın prensipleri doğrultusunda hak etmeyen kimsenin işe alınmadığını vurguluyor (İhsan, 28 Şubat 2005).

61. (Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı ve Sakıp Sabancı) Başarılarının ürünü olan servetlerini, sadece ailelerine ve kendilerine harcamamışlardır. Hemen her alanda sosyal girişimlere öncülük etmişler, vakıflar kurmuşlar, sivil toplum örgütlenmesinde de ilk adımları atmışlardır (Barlas, 8 Nisan 2005).
62. Sakıp Sabancı ülke ekonomisine, sanayiine olduğu kadar sanat, kültür ve eğitime de büyük yatırımlar yapmıştı. ‘Sabancı Üniversitesi’ bir başka gurur kaynağıydı. Öyle ki sağlığında hazırladığı vasiyetinde bile, servetinin büyük bir kısmını Sabancı Üniversitesi’ne bıraktı. Pek çok şehirde pek çok ‘Kültür Merkezleri’ ve okullar açtı (Önal, 17 Nisan 2006).
63. Zihinsel özürlü oğlu Metin’in adına açtığı sağlık merkezleri, hastaneler, yurtlar, daha neleer neler... Hepsi, Sabancı’nın, ülkesinin insanlarına, gençlerine armağanıydı (Önal, 17 Nisan 2006).
64. (Sabancı’ya) Bir filmde rol alması teklif edildiğinde, hayır diyememişti. Haber7 olarak yine farklı olanı yapalım ve hayırsever işadamı merhum Sakıp Sabancı’nın pek bilinmeyen bir özelliğini gündeme getirelim istedik. Toplumcu özürlüler konusunda bilinçlendirmek üzere, Yedirenk tarafından 2003 yılında hazırlanan video kliplerinde Sakıp Sabancı oyuncu olarak rol almış ve çok başarılı bir performans sergilemişti (Haber7, 11 Nisan 2008).
65. Hat sanatının ve eserlerinin Türkiye’de tekrar itibar görmesinde rahmetli Sakıp Sabancı’nın büyük rolü oldu. Sabancı, daha önce pek umursanmayan, sanat eseri yerine konulmayan bu eserlerin itibar kazanmasına ön ayak oldu (Kurşunkalem, 29 Kasım 2008).
66. Nevi şahsına münhasır bir işadamıydı Sakıp Ağa. ‘Pilavdan dönenin kaşığı kırılınsın’ diyerek vergi bilincini artıracak reklamlarda rol almıştı (Bozkurt, 11 Nisan 2009).
67. (Sabancı) 2001 krizinde dönemin ekonomi bakanlarının da yer aldığı toplantıda ‘Elimizde üçün biri kaldı’ sözleri ile yanlışları hükümetin yüzüne vuracak kadar da cesur bir işadamı profili çizmişti. Zaten cerbeze yapmadan dobra dobra konuşurdu (Bozkurt, 11 Nisan 2009).

Özellik

1. 71 yıllık ömründe, ‘önder’ bir işadamı olarak belli ilkeleri ve özellikleri vardır Sakıp Sabancı’nın... Dünyayı gezdikçe ‘Japon modeli’nden etkilendiğini söylerdi. Yani ‘Teknoloji, disiplinli çalışma, ananeye bağlılık ve maneviyat’... (Bayer, 11 Nisan 2004)
2. (Sabancı) Hesaplı bir müteşebbis ve cömert bir hayırsever. Dünya adamı ve tam bir vatansever (Akyol, 12 Nisan 2004).
3. Sakıp Sabancı, hakkını herkes de teslim eder ki bir Türkiye sevdalısıydı. Yalnızca bir sanayici değil, aynı zamanda bir eğitim, kültür ve sanat adamıydı da. Sabırlı, prensipli ve çok çalışkan bir insandı (Er, 12 Nisan 2004).
4. Onun öğretisinde işin sırrı şudur: ‘İnanç, tutku ve cezbeyle varan işe bağlılık.’ Ve tabii derin bir ‘Türkiye’ sevgisi!’ (Demirok, 12 Nisan 2008)
5. (Sabancı’nın) Sözleri, halkla iç içe oluşu, mütebessim çehresi ve hayırseverliği hala hafızalarda, gönüllerde (Bozkurt, 11 Nisan 2009).

Eleştiri

1. Ben Sakıp Bey’i ciddiye alıyorum, bu yüzden hiç mutabık olmadığım son konuşmasını eleştirmek istiyorum. Siyaset, toplumsal bir süreçtir. Toplumsal süreçlerde ‘kişiler’in tayin edici bir rol üstlenmesi çok ender görülür. Diğer bir deyişle, siyasi önder rolünü üstlenen kişiler, toplumsal olaylara yön vermezler. Onlar daha ziyade, toplumsal olayların gidiş yönündeki ‘yükselen dalgaya

binerek' öne çıkan uyanıklardır. Bunun anlamı, dalga devam ettikçe, onun üstüne binecek ve 'önder' diye anılacak birilerinin her halükârda ortaya çıkacağıdır. Başımızdaki bu beş kişi gitsin demek ve onlar gidince yeni gelenlerle işlerin düzeleceğini beklemek, kendini kandırma değilse, başkasını kandırmadır. Yahut bambaşka bir 'çözüm tarzını' pazarlamanın fikri altyapısını oluşturmaktır. Bence Sabancı, bunların hiçbirini yapmamaktadır. Sabancı, sadece yanılmaktadır. Eğer yanılmadığını iddia ediyorsa, tarih laboratuvarlarında deneyleri yapılmış bir 'yönetim modeli' teklifiyle ortaya çıkmak zorundadır. Sadece mevcuttan şikâyet etmek, 'bunlar padişah olmak istiyor' demek, aile sohbetlerinde hoşça vakit geçirmeye yarayan bir konuşma tarzı olabilir; ama kamuoyunu günlerce işgal eden bir görüş olamaz (Cansen, 1 Ağustos 1998).

2. 16 yaşında kuruma devşirilmiş bulunan ve otuz yıldır filan Devlet Tiyatroları bünyesinde var olmakta bulunan Ali Sürmeli, orta boy bir rezalet çıkardı. Hoşgörü Gurusu'na yalalaklık (ve cebine kazanç) olsun diye Tarık Buğra felaket ötesi bir 'oyun' çırpıştırmış. Çok onöre de Balzac olmuş Sakıp Sabancı. Hayatı hep onöre onöre onöre olmakla geçiyor. Koskoca bir sanayi, finans, kapital ve her şey devi. Tutuşturmuş mütebessim Kültür Bakanımızın eline: Emir demiri keserle bir fincan kahvenin kırk oyunluk hatırı vardır arası tam Türk işi bir ricalama. Tabii Kültür Bakanı da sahneye koydurtmuş Sn. Sabancı'nın öz yaşamöyküsünden bir kesit kesitlemekte olan bu 'oyunu.' Kimselerin, bu arada Devlet Tiyatrosu'nun kokoz tiyatro anlayışı içinde dahi, bu kesitlemeyi 'oyun' diye çağırarak hali filan yok iken. İtiraz etmişler, oyuncular oynamayız demişler. Laf! Devlet Tiyatrosu'nun kadrolu elemanları bu kişiler! Çıkıp kuzular gibi sergilemişler nitekim bir büyük işadamının durumunun dramını (Mağden, 16 Nisan 2000).

3. Sakıp Sabancı bir yandan çıkıp siyasilere sövüyor, bir yandan da siyasilere yatırım yapıyor. Erbakan'ı övdüğü günler hala hatırımızda olduğu için biz bunu yemiyoruz, ama yiyenler de oluyor elbet (Altaylı, 18 Ağustos 2001).

4. Sabancı Türk siyasetinin gelecek dönemi hakkında fikir beyan ediyor, bir siyasi aktörü değerlendiriyor ve değerlendirmesindeki tek kriter, 'maneviyat, töre, anane' üçlüsü. Dün Türkiye'yi yönetenlerin ufuksuzluğunun Türkiye'yi sıkıntıya soktuğundan şikâyet et, milleti ağlatacak kadar ülkenin kötü yönetimlerinden dem vur, bir gün sonra çık 'maneviyat' de. Tayyip Erdoğan'ın bir ekonomik programı yok. Ülkenin önünün nasıl açılacağı konusunda bir tek açıklaması yok. İş dünyasının, çalışanların, üretkenlerin ve üretirenlerin nasıl kalkındırılacağı konusunda bir fikri de yok. Ama Sabancı beğeniyor. Çünkü töresi, ananesi, maneviyatı var. Sakıp Sabancı yarın da gider Tayyip'i över. İşleri kötü gidince de yine söver (Altaylı, 18 Ağustos 2001).

5. Sabancı Holding, kuruluşundan itibaren pek çok yeni girişim alanında istikrarlı sayılabilecek bir biçimde büyümüş ve bu süreçte en büyük sermaye gruplarından biri olan Koç'la muhtelif sürtüşmeler yaşanmıştır. Hatta Odalar Birliği Başkanı olduğu dönemde Sakıp Sabancı, konumunun sağladığı avantajla, Vehbi Koç'a kimya alanındaki bir girişim için lisans verilmesini engellemiş ve bu alandaki kendi yatırımına hız kazandırmıştır (Adaklı, 2001: 255).

6. Sakıp'ın babası Hacı Ömer, kamuoyunda cimrilik ithamlarına vesile olacak ölçüde eli sıkı bir adam olmasına rağmen, palazlanmaya başladığı günlerden itibaren özellikle heykeller ve antika eşyalara merak salmış. Bu alışkanlık, oğluna da geçmiş ve feodal kalıntıların üzerine yükselen girişik (arabesk) bir sanat koruyuculuğu üslubu Sabancı'nın yaşamının temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Sakıp

Sabancı, Türkiye'nin en önemli sanat eseri simsarlarından birisi olan Raffi Portakal'dan bu konuda danışmanlık hizmeti almıştır. Bu hizmetten önce, yerel kültüre ait ürünler yerine el yordamıyla topladığı Van Gogh ya da Rembrant'larla idare eden Sabancı, Raffi Portakal'ın dâhiyane buluşuyla 'gerçeği' kavramıştır. Portakal ona, Anadolu kültürüne ait eserlerden oluşan bir koleksiyon önermiştir, zira dünyanın 'en ileri' ülkelerinde bile işadamları kendi kültürel ürünlerini biriktirmekte ve sergilemektedirler. Günümüz kapitalizminin yerel olanı yücelterek metalaştırma anlayışını bu öneride gözlemlemek mümkün görünüyor (Adaklı, 2001: 256).

7. 1974 yılında kurulan Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Vaksa), bünyesinde liberalizmin lojistik kampı olarak tasarlanan Sabancı Üniversitesi başta olmak üzere okullar, yurtlar, sağlık tesisleri, spor kompleksleri ve sosyal merkezler gibi 'hayır' kurumlarını barındırmaktadır. Sabancı'nın vakfı gibi bir holdinge bağlı olan vakıfların, 'hayır' adı altında yarattığı ideolojik etkinin yanı sıra önemli bir özelliği de, vergi mevzuatı ile ilgilidir. 1967 yılında çıkarılan 903 sayılı yasa ile vakıflar, o dönemde güç ve şekil kazanmaya başlayan holding sisteminin en önemli yapı taşlarından biri haline gelmeye başlamıştır. Yasayla birlikte, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere belirli bir malın tahsisi ile kurulan vakıflar, eğer gelirlerinin %80'ini genel, özel ve katma bütçeli idarelerin hizmetleri arasına giren (eğitim, sağlık vb.) işlere ayırırlarsa, Bakanlar Kurulu kararıyla önemli oranda vergiden muaf tutulmaya başlandı (Tekeli ve Menteş, 1982). Takdir edileceği üzere bu tarihten itibaren büyük holdinglerimiz zaman kaybetmeksizin kendilerini hayır işlerine 'vakfetmeye' başladılar... (Adaklı, 2001: 256-257)

8. 1999 yılında, muhafazakâr romancılardan Tarık Buğra'nın, Sabancı'nın hayatına öykünerek yazdığı 'Patron' adlı oyun, kamuoyunun gündemini meşgul etmiştir. Devlet Tiyatroları repertuarına Sabancı imtiyazıyla sokulduğu iddia edilen oyunun galasında oyuncuların Ali Sürmeli, oyunun bir sanat yapıtı olarak görülemeyeceğini, kişisel çıkarların devreye girdiğini iddia ederek 'olay' çıkarmıştır (Adaklı, 2001: 258).

9. Sakıp Sabancı'nın popülerleşmesindeki en önemli özelliklerinden biri, işçilere karşı takındığı tutumdur. Sabancı sürekli olarak işçileriyle dostane, samimi bir ilişki kurduğu izlenimini yaymaya çalışmaktadır: Onlarla yiyip içen, onlarla ağlayan, onlarla gülen iyi niyetli bir patron imajı... Sabancı işçilerle kurduğu ilişkiyi uzlaşma, dürüstlük, hoşgörü terimleriyle ifade etmektedir (Adaklı, 2001: 259).

10. Sabancı, bir TÜSİAD üyesi olarak demokratik değerlere bağlı olduğunu, sivil toplumun geliştirilmesi gerektiğini söylerken esasen şu temel soruyu yanıtsız bırakmaktadır: Kimin için demokrasi? Sabancı'nın demokrasi anlayışı, genel olarak sermayenin anlayışıyla paraleldir ve 'serbest piyasanın özgürleştirilmesi' anlamında kodlanmaktadır... (Adaklı, 2001: 260)

11. (Sabancı'nın) ...işçilerle yaptığı toplu sözleşme görüşmelerinde ne hoşgörü, ne özgürlük, ne de dürüstlük gibi değerlerin gerçek bir hükmü vardır. Sabancı'ya ait işyerlerinde sendika, toplu sözleşme ve grev, en sevimsiz sözcükler olarak görülmektedir. Sabancı'nın işyerlerinde işçiler günde yalnızca iki kez çay içebilirler; çalışanların bütün davranışları, kâr maksimizasyonu ilkesinin kontrolü altındadır (Adaklı, 2001: 260-261).

12. Sabancıların iki temel iş prensibi olduğu anlaşılıyor: Devletle, askerle sıkı-fıkılık ve yabancılarla /gayrimüslimlerle ortaklıklar kurma. Bunlar Türkiye'de tekellerin en temel iş prensipleridir. Türkiye'deki tüm tekeller devlet desteğiyle ve yabancılarla iş yaparak yaratılmıştır (Adaklı, 2001: 264).

13. Ben ne zaman Sakıp Sabancı'nın sesini duysam, kulaklarımı tavşan gibi dikerim. Ne diyor?.. Diyelim ki 'En önemli şeyimiz galgınma, galgınma, galgınma' dediğinde, bu olmayan şeyimizi bir daha unutmam. Ya da gazetede demeci mi var?.. Sonuna kadar tekrar tekrar okurum, bitince baştan alırım. Vakit varsa bir de tersten okumayı denerim. Niçin?.. Çünkü Sakıp Sabancı; iyi niyetle, safça ve bol bol konuşarak-kimi zaman da farkında olmadan-sermaye kesiminin çelişkisini bir çırpıda önümüze koyuverir. İşte dünkü sözleri: 'Benim gibi işadamları, sol eğilimli insanlarla olmaz. Ama tek başına gelecekse onlara oy vereceğim. Sağcı geliyorsa sağa, dinci geliyorsa dinciye vereceğim. Yeter ki güçlü birisi gelsin...' Son zamanlarda siyaset-işadamları-medya ilişkilerinin neden ve niçinlerini kimse böyle güzel anlatamazdı (Coşkun, 20 Eylül 2002).

14. Benim gibi yapıp, Sakıp Ağa'nın sözlerini baştan, ya da olmadı tersten okuyabilirsiniz. Sermaye kesimi için sağcı, dinci fark etmiyor. Yeter ki güçlü gelsin. Oysa işsizler sokaklarda ağladıkları günlerde, Sakıp Sabancı da TÜSİAD kürsüsünde ağlıyordu: 'Elimizde üçün biri var' diye. Çünkü çatı çöktüğünde herkesin başına çöküyor. Patronların yıllardır destekledikleri kirli yönetimlerin yağma ekonomisi çöktüğünde, onun altında işçiler de kalıyor patronları da. Birçok dürüst, işinde gücünde patron iflas etti. Elde üçün biri.. (.....) Bence artık akıllanmalı. Sermayenin lehine kararlar alabilecek diye sağcı olsun, dinci olsun ayırt etmeden, sadece güçlü iktidarlar istemek... Göz göre göre kirli politikacıları alkışlamak... Sonra o çatı çöktüğünde ağlamak... Boşuna... (Coşkun, 20 Eylül 2002)

15. Hisse dağılımı şöyle oluşmuştu: Koç Grubu yüzde 50,5, Sabancı Grubu yüzde 38 ve diğerleri yüzde 12. Türkiye'nin en büyük iki grubunun finans sektöründeki ortaklığı, o dönemin flaş gündem konularından biriydi. Her şey iyi başlamış ve iyi gideceğe benziyordu. Ta ki Koç Grubu Garanti Bankası'nda sermaye artırımını isteyinceye kadar. Mevduatı büyütme, şube sayısını artırmak ve bankayı daha ileri noktaya taşımak için sermaye artırımını şarttı. Ancak ortada ciddi bir sorun vardı. Sabancı Grubu sermaye artırımına karşı çıkıyordu. Koç Ailesi'nin bütün diplomatik çabaları sonuç vermeyecek ve sermaye artırımını gerçekleştiremeyecekti. Koç Grubu'nun, bankanın büyük hissedarı olmasına rağmen sermaye artıramamasının sebebi, Ticaret Kanunu'nun ilgili maddesi idi. O zamanki Ticaret Kanunu hükümlerine göre bir şirketin sermaye artırımına gidebilmesi için o şirketin hisselerinin en az yüzde 67 çoğunluğunun onayı gerekiyordu. Koç ailesi yüzde 50,5 hisseye sahipti. Diğer hisseleri toptasalar bile bu rakama ulaşamıyorlardı. Sabancı istemedikten sonra sermaye artırımını mümkün değildi. Sabancı'nın gerçek stratejisi belli olmuştu: En büyük rakibini finans piyasasından uzak tutmak istiyordu. Akbank ile yoluna devam ediyordu. Garanti Bankası'nın büyümesi pastayı paylaşan isimlerin çoğalmasından başka bir anlam taşımayacaktı (Odabaşı, 13 Nisan 2002).

16. Sakıp Bey, daha önce Koç Üniversitesi'nde yaptığımız programda AKP iktidarına sınırsız destek vermişti. Hatta onlardan daha iyi iktidarı savunmuştu. Ama önceki gün en ağır eleştiri, yine öğrencilerin bir sorusu üzerine ondan geldi. Irak Savaşı'nda ikinci tezkerenin TBMM'de reddedilmesi, sadece bizi değil torunlarımızı da etkileyecek dedi. Kaybedilenin de sadece para ve dostluk değil, bunların çok daha ötesinde olduğunu vurguladı ve zararın eğer nakde dönüşürse 100 milyar doları aşacağını belirtti (Güçlü, 9 Mayıs 2003).

17. Sakıp Sabancı, siyaseti hep bir idare tekniği olarak gören teknokratik otoriteryanizmin memleketimizdeki en ateşli temsilcisi olagelmıştır. Her seçimden önce neredeyse bütün partilerin bir araya gelerek merkezde toplanması gerektiğini, istikrarlı bir hükümet oluşumunu garanti altına almaya

yönelik bir siyasi örgütlenmeye gidilmesinin şart olduğunu haykırırken seçimlerin birer ayak bağı olduğu gerçeğini göstermeye çalışır. Siyasetin itibarını apaçık yitirdiği dönemlerde bizzat bir öneri olarak kendini ortaya attığı bile olmuştur. 1998 yılının son ayları, Sabancı'nın İstanbul Belediye Başkanlığı'na adaylığını koymasının uzun uzun tartışıldığı bir dönemdi. O zamanlar Ağa, sosyal demokratların Avrupa'daki rüzgârı da arkalarına alarak iktidara gelebileceğini, Ecevit'in Cumhurbaşkanı, Baykal'ın Başbakan olacağı bir formüle çalışılması gerektiğini söylüyordu. Ona kalırsa, sağın bir süre dinlenip güç toplayacağı bu dönem, ANAP ile DYP'nin de birleşeceği bir iklim yaratacaktı. Türk siyaseti bir kez daha Sabancı'yı dinlemedi ve o da bütün partilerin 'Bizden ol' çağrısı karşısında belediye başkanlığı adaylığından vazgeçti (Türker, 21 Nisan 2003).

18. Bu korkunç şaka karşısında boynumuz bükük. Sabancı'nın tevazu kisvesi altındaki müstehcen teklifsizliği, aramızdaki iktidar ilişkilerini gizlemeye yönelik. Aramızdaki mesafeyi ihlal ederek, bizim gibi, bizden biri gibi davranarak sınıfsız, imtiyazsız toplum müsamesesinde rond yapıyor. Hâlâ Kemal Sunal güldürülerinden başını kaldıramamış bu toplumun müsebbiplerinden biri olarak bizi samimiyet bombardımanına maruz bırakıyor. Post-modern iktidar uygulamasının tipik bir örneği (Türker, 21 Nisan 2003).

19. Şimdi de kendisine rağmen, şu ya da bu nedenle savaşa belirli bir mesafede durmuş olan siyasilere sitem ediyor. Toplumun rızasının en ufak bir önem taşımadığı, siyasetin bir idare teknolojisine indirildiği dünyanın sözcülüğünü yaparak zamanında 'alınmamış' kararların, 'ülkenin menfaati'ni nasıl zedelediğine dikkat çekiyor. 200 asker de mi gönderemedik, diyor. Komşu toprakların geleceği üstüne hiç söz hakkımız olmayacak, diye yakınıyor. Türk başarı öykülerinin en parlak ve muhteremi, savaşın kanlı bilançosu üstüne elbette hiç yormuyor o hassas ve dengeli kafasını. O da patronlar örgütü TÜSİAD gibi, savaştan koparılacak imtiyazların ıskalanmasına vahvahlanıyor. O, bu memleketin kendi holdingi gibi yönetilmesini, bundan da başta kendi holdingi olmak üzere halkının nemalanmasını tercih ederdi. Anlayana, bundan sonra ayağınızı denk alın, demeyi de ihmal etmiyor. Ona kalırsa, aklın yolu birdir. Bütün eski petrol şirketleri ve holding yöneticilerinden oluşan Bush'un savaş kabinesinin dışında kaldığı için dövünüyor. Irak'ta sağlayabileceği fırsatları kaçırdığına da. Onun sıvaşık samimiyeti, kendini memur etmiş olduğu meddahlığının herkesi iğdiş eden tutkalıyla kan-ter içinde birbirimize yapışmış duruyoruz. Post-modern Ağa, kan satrancından ille de 'bonus' istiyor (Türker, 21 Nisan 2003).

20. ...Tercüman'da (Ilıcaklar) yer alan 'Kendi Ağzından Sakıp Sabancı' başlıklı yazı dizisinde, Adana'da sentetik elyaf üreten SASA kurulduktan hemen sonra aynı iş kolunda yatırım yapmak isteyen Koç Grubu'nun önünün TOBB üyesi Sakıp Sabancı tarafından nasıl kesildiğinin hikâyesi 'Sakıp Ağa'nın ağzından öyle güzel aktarılıyor ki... (Bumin, 13 Nisan 2004)

21. Emek cephesi açısından bakıldığında resim soluklaşıyor. Sabancı Holding'e bağlı işyerlerinde çalışan pek çok işçi, kendilerine ekmek kapısı açtığı için Sabancı'yı minnetle anabilir. Ancak, emeklerinin karşılığını alıp almadıkları sorusunu kendilerine sorduklarında içleri biraz burkulabilir. Örneğin lastik işyerlerinde çalışan işçiler, grevlerinin Bakanlar Kurulu'nca erteleme adı altında yasaklandığını öğrenince Sabancı'ya değil Başbakan'a kızmış olabilirler. Ancak gazetelere yansıyan küçük bir haber, Sabancı'nın kapalı kapılar arkasından, yasaları hiçe sayarak, ne kadar cüretkâr taleplerde bulunduğunu gösteriyor. Vehbi Koç gibi Sakıp Ağa da Başbakan'a, Cumhurbaşkanı'na

mektup yazarmış. Bu mektuplarda isteklerini belirtirmiş. Son yazdığı mektuplardan birinde de Lastik-İş'in grevinin ertelenmesini istemiş. Böyle bir talep, basit bir rica olmayıp, ülkenin yasalarını hiçe saymaktır. Sakıp Ağa, çıkarları için yasaları, hukuku çiğnemekte bir sakınca görmemiştir. Kuşkusuz, bu durum sadece Sakıp Ağa'ya özgü değildir. Belli ki Sakıp Ağa bu yola başvuranlardan sadece biridir. Sakıp Sabancı'nın Başbakan'a yazdığı mektuplar ve talepleri sermaye cephesinin kendi çıkarlarını kollamada ne kadar titiz olduğunu gösteriyor (Akkaya, 17 Nisan 2004).

22. Sabah Gazetesi 'Tebessüm' köşesinde, hiç de tebessüm etmeden; 'Ya Sakıp Sabancı'nın da aralarında bulunduğu işadamları grubuna ne demeli? Güneydoğu için, siyasal ve ekonomik çözüm arıyorlarmış. Sabancı, BASK modelinden filan söz ediyormuş. Yapılacak şey belli. Meydan böyle kendini bilmezlere bırakılmamalı... Bunlar hakkında kim bilir ne belgeler vardır elimizde. Acaba 'gökdelen-SA'lar kaçak mı? İçimizde bir şüphe var. İnsan yabancı sermaye ile böyle içli-dışlı olunca, milliyetçiliği kalır mı? Toyotasa'nın iç yüzünü bilmiyoruz mu yani? Neyse beklesinler, görürler. Böyle liboş-satılmış-hainlerden oluşan bir çemberi nasıl kıracağımızı görsünler' diyordu (Diken, 17 Nisan 2004).

Vizyon Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Cesurca davranmak bazen çok kolaydır. Bazen de çok zordur. Sabancı en zor dönemlerde bile cesurca davranabildi, doğruyu söylemek adına çok şeyi göze aldı. Güneydoğu sorununda en çıkmazda bulunan günler yaşanırken, ufuksuz politikacılar ve yöneticiler 'krizi yönetmek' bir yana sorunu dahi anlayamamışken Sakıp Sabancı bir 'Güneydoğu Raporu' hazırlattı (Gönensin, 12 Nisan 2004).
2. Söyledikleri ve yaptıkları çelişmeyen, halkın ufkunu açan her iki insan da (Turgut Özal ve Sakıp Sabancı), her meşrep ve katmandan insanın sevgisinin odağı oldu (Selçuk, 13 Nisan 2004).
3. Hem aile içinde, hem de dışarıda tartışmasız lider oydu. Hacı Sabancı'nın vefatı ve Özdemir Sabancı'nın teröre kurban gitmesi bu gerçeği değiştirmede. Onların çocukları da geleneği devam ettirdi, Sakıp Sabancı'nın çizdiği vizyonda birleştiler (Semerci, 10 Haziran 2004).
4. Bu sonsuz iyilikler ve öngörüler insanı, sırf sayısız 'kollayıcı' faaliyetleriyle değil, burjuvazinin tarihi 'özgürlükçülüğü'nde başı çekti. Nitekim bugün arkasından timsah gözyaşları döken riyakârların, daha dün Türkiye'nin 'liberal mecenas'ı tarafından hazırlattırılan 'Güneydoğu Raporu'na küfrettiği hatırlandıkça veya son veda mektubundaki AB bütünleşmesi ve Kıbrıs çözümlemesi vasiyeti okundukça, Sabancı'nın tarihsel kimliği daha çok ortaya çıkar (Uluengin, 13 Nisan 2004).
5. Görgün, İnovent'in çok faydalı olduğuna dikkat çekerek, 'Fakat bu Sakıp Sabancı'nın gerçekten bir öngörüsü. Türkiye için çok kıymetli, çok eksik olan bir parçayı yerine oturtuyoruz. Sakıp Sabancı'nın vasiyetiyle birlikte çok sayıda yaratıcı fikir Türk ekonomisine kazandırılıyor' dedi (Rota Haber, 23 Mayıs 2008).

Özellik

1. Amerikalı ortaklarının Sabancı'nın vizyonunu ve çalışma azmini takdir ettiği ifade edilen yazıda, '12 yıl önce DuPont ve Sabancı yüzde 50/50'lik bir ortaklık kurdular. DuPont yöneticileri Sabancı ile ortaklıklarından dolayı öylesine memnunlar ki birlikte Brezilya ve Arjantin'de yeni fabrikalar kuracaklar' denildi (Hürriyet Ekonomi, 2 Ekim 1999).
2. 'Güneydoğu Raporu' ile bir işadamının siyasetçilerden daha cesur ve önde olabileceğini kanıtladı Sakıp Sabancı (Barlas, 11 Nisan 2004).

3. (Sabancı) Hem misyon, hem vizyon sahibiydi (Bayer, 11 Nisan 2004).
4. Sakıp Sabancı, liderlik ruhu ve yaratıcı zekâsıyla, teknisyenlerini aşan bir sezgiye ve vizyona sahipti. Hacı Ömer Ağa'nın oğlu, bu sayede Londra'da banka açmayı düşünmüş ve başarmıştır (Akyol, 12 Nisan 2004).
5. ...Vefatından itibaren işadamlığı, hayırseverliği, çalışkanlığı, sempatkılığı hep anlatıldı. Sakıp Ağa'nın tüm bu özelliklerini kuşatan temel özelliği ise, ufuk ve hedef sahibi olması idi (Selçuk, 13 Nisan 2004).
6. Sakıp Sabancı, yaşamı boyunca Holding'in liderliğini üstlendi. Yönetimi, kardeşleri ve ikinci kuşak aile üyeleriyle paylaştı. Ancak yönetim kurulu başkanlığını hep kendisi yürüttü, kimseye devretmedi. Bu durumda, çok çalışkan ve vizyoner bir kişiliğinin olmasının yanı sıra ani vefatı da etkili oldu (Bazzal, 1 Şubat 2005).
7. (Sabancı) Çalışmaktan yorulmayan, ileri görüşlü ve akıllı bir insandı... (Önal, 17 Nisan 2006)
8. (Sabancı'yı) ...anma törenleri daha kapsamlı programlara dönüşmeli. Konferans, sergi ve sosyal sorumluluk projeleri ile zenginleştirilmiş ve biraz da zamana yayılmış etkinlikler hem Sabancı ismine dönük sevgiyi çoğaltacak, hem de onun vizyonunu nesilden nesile taşıyacak bir köprü görevi üstlenecektir (Bozkurt, 11 Nisan 2009).

Tanımlama

1. Şu anda Sabancı, başka bir idealin peşinde. Harvard'la rekabet edecek bir üniversitenin hayata geçirilmesi (Türkel, 15 Mart 1997).
2. Sabancı, bir televizyon programında üniversiteye 2003 yılında yaklaşık olarak 15 milyon dolarlık bir destek yaptığını ifade etmiş ve amacının, geleceğin beyin gücünü yetiştirmek olduğunu ifade etmiştir (Zaim, 11 Nisan 2004).

Eleştiri

1. 1984'ün başındaydık. ANAP iktidar, Turgut Özal da Başbakan olmuştu. Benim İstinye'deki evimde, konuklarımla akşam yemeği yiyorduk. Vehbi Koç, Sakıp Sabancı, Şarık Tara gibi işadamları, Güneri Cıvaoglu, Yılmaz Çetiner gibi gazeteciler vardı. Özal'ın İstanbul'a geldiğini ve Yeniköy'deki evine geçtiğini bildirdiler bana. Telefon ettim. Turgut Bey'e, bize akşam yemeğinde katılırsa, çok sevineceğimi söyledim. Semra Özal'la birlikte, biraz sonra geldiler. Sofrada laf lafı açtı ve iki ay sonra yapılacak yerel seçimlerde, ANAP'ın İstanbul Belediye Başkan adayının kim olacağı soruldu Özal'a. Özal, bu ismin henüz saptanmadığını söyledi. Ben, 'Neden Sakıp Sabancı'yı Belediye Başkanı adayı yapmıyorsunuz' dedim. Özal, 'hayır' da 'olmaz' da demedi. Ama 'olur' da demedi. Rahmetli Vehbi Koç, biraz mutsuz şekilde, mesafeli dinliyordu bu konuşmaları. Gece herkes ayrıldı. Ertesi sabah, Sakıp Sabancı telefonla aradı beni; -Mehmetçiğim, ben İstanbul Belediye Başkanı olmayı kafama koydum. Gelecek hafta New York'a gidip orada bir büro açacağım. İstanbul'un altyapısı için, Amerika'da finansman arayacağım, dedi. Telefonu kapattım, yine çaldı. Bu defa Turgut Özal arıyordu. Beni evine çağırırdı. Atladım arabaya, gittim. Dedi ki; -Sen Sabancı'yı ANAP Belediye Başkanı olsun diye önerdin. Bu olamaz. Ben Sabancı'nın şirketinde çalıştım. O benim patronumdu. Şimdi ben onun siyasi patronu olacağım. Bu ilişki yürümez, problemler çıkar!.. Anlamıştım Özal'ın kendi siyasi kadrosundan bir isim aradığını. Doğru Tophane'deki Sabancı Holding binasına gittim. Sakıp Sabancı'yı buldum. Durumu şöyle anlattım: -Sakıp Ağa... Biraz önce Özal'la, senin belediye başkan adaylığını

konuştum. Dedi ki: Sabancı Holding Türk özel sektörünün dünyaya açılan en önemli yatırımcı gruplarından biridir. Eğer Sakıp Sabancı ANAP'tan aday olursa, Sabancı Holding bir partinin damgasını yer ve yaralanır. Sakıp Bey bize, müteşebbis olarak daha fazla lazım! Sabancı bu anlattıklarımı dinledi. Düşündü. -Haklı Turgut Bey... Ben adaylıktan vazgeçiyorum Ağam, dedi (Barlas, 18 Nisan 2004).

Pozitif (Olumlu) Bakış Açısı Kavramına İlişkin Kodlama

Özellik

1. (Sabancı) En koyu karanlıkta bile ümidin ışığını yakalayan, acı eleştirileri şakacı tabiatı ile tatlandırarak yapabilen bir Anadolu filozofu idi (Mengi, 11 Nisan 2004).
2. (Sabancı) ...pozitif enerji yayan, moral veren, devamlı gülen, halktan biri... (Abay, 12 Nisan 2004)

Eleştiri

1. Ben Sakıp Sabancı ile son dönemlerde oturup baş başa konuştuğumda, hep Turgut Özal'ı andığımı zı hatırlıyorum. Sabancı gökdelenleri yapılmış ve hizmete açılmak üzereydi. Sakıp Sabancı aradı ve 'Gel, sana binaları göstereceğim' dedi. Bilmem kaçınıcı katı gezerken elimi tuttu, durduk. Gökdeleni işaret etti... -Bak Mehmetçiğim... Turgut Bey beni aldattı. Türkiye'nin, dünyanın en güçlü ülkesi olacağına inandırdı beni... Toprağa, 150 milyon dolar gömdüm bu inançla, dedi (Barlas, 11 Nisan 2004).
2. Turgut Özal'ın ölümünün üzerinden fazla zaman geçmemişti. Bir gün Sakıp Sabancı aradı beni ve inşaatı biten Sabancı İkiz Kuleleri'ni gezdirmek istediğini söyleyip, davet etti. Gittim. Rahmetli Sabancı bana üst katları gezdirdi. Kulelerin teknolojik donatımını, kimlerin nerede çalışacaklarını falan anlattı. Sonra elimi tuttu; Senin Turgut Özal'ın hepimizi aldattı. Türkiye'nin artık sürekli büyüme sürecine girdiğine inandırdı bizi. Ben de taşta toprağa 150 milyon dolar yatırıp bu gökdelenleri yaptırım. Böyle olacağını bilsem yapar mıydım bu binaları, dedi. Aradan geçen 13-14 yılın ertesinde dün bir öğle yemeği randevusundan sonra yeni yapılan tünellerden birinden geçip gazeteye gitmek üzere Maslak yoluna çıktım. Karşıda, her biri Sabancı Kuleleri yüksekliğinde sayısız gökdelenler sıralanıyordu. Bunların hepsi son bir kaç yılda inşa edilmişti. Düşündüm. Acaba bunlara yüzlerce milyon dolar yatırıp inşaatları yaptıranları kim, Türkiye'nin sürekli büyüme sürecine girdiğine inandırıp aldatmıştı? (Barlas, 26 Kasım 2008)

Diğerlerini İyi Bir Geleceğe İnandırma Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. EMD geçen hafta Sakıp Sabancı'yı konuk etti. Kim kimi konuk etti pek belli olmadı, ama olsun. Sabancı'dan duygusal bir konuşma dinledik. Buna da ihtiyacımız vardı. Öyle ya, lobide darbenin ayak seslerini anlatan kulislere sonra yatırımdan, çalışmadan, büyük hedeflerden bahseden bir konuşma, gecenin havasını yumuşatmaya yetti (Türkel, 15 Mart 1997).
2. Ömrü hastalıklarla geçmesine rağmen hep gülerdi, hep umut ve iyimserlik aşılama çalırdı. 'Mesafeli duruş' karakterinde yoktu. 'Zenginlik mutlu olmaya yetmez' gerçeğinin somut örneği olarak daima o hatırlanırdı hayatının acılı taraflarıyla... Gülümseyen çehresi ayrıca her şeye rağmen iyimser olmanın ve öyle görünmenin gerekliliğini düşündürürdü. Bu düşündürtmeyi başarırdı Sakıp Ağa (Selim, 11 Nisan 2004).
3. Doğrusu Sabancı'yı dinleyen bölge iş adamlarının yüreği biraz ferahlamış mıydı ne? Sanki tünelin ucundaki ışık gibi algılamışlardı Sabancı'nın söylediklerini (Diken, 17 Nisan 2004).

4. Dünya Türk İşadamları II. Kurultayı 30 Nisan 1998: 'Güzel Türkiye ufuktur. Bizim bu toplantımızda ne demiştik, el ele 2000'li yıllara... Bizim slogan bu!..' (Önen, 20 Nisan 2004)

Yüksek Başarma Duygusu Kavramına İlişkin Kodlama

Özellik

1. The New York Times'teki yazıda ayrıca şunlara yer verildi: 'Sakıp Sabancı havada yumruklarını sıkarak bu üniversiteyi en iyisi yapacaklarını anlatıyor. Daha şimdiden bu üniversite, George Soros'un Orta Avrupa Üniversitesi ile işbirliği yapmış...' (Hürriyet Ekonomi, 2 Ekim 1999)
2. Onu 'Sakıp Sabancı' yapan özelliklerden birincisi, emsalsiz çalışkanlığıdır. Elli yaşında yazdığı 'İşte Hayatım' adlı eserinde diyor ki: 'Yeniden dünyaya gelsem gene sanayici olurum. Cumartesi, Pazar yok, bu ne kadar ağır iş diyorum, ama gene bunu yapardım. Bazen soruyorum kendime. Elli yaşımı aştın. Koş, koş, koş, deli koyun gibi koşuyorsun. Ne arıyorsun, nereye koşuyorsun? Ne olacak bu koşmanın sonu; uyku yerinde değil, gece gündüz çalışma, ne yapacaksın, ne olmak istiyorsun? Aradığın nedir? Beş fabrika daha yaptın, beş mektep daha yaptın. Yavaşla diyorum. Ama sonra bakıyorum ki, ben bu işi seviyorum.' Bu çalışkanlık olmadan o imparatorluk kurulabilir miydi? (Akyol, 12 Nisan 2004)
3. Son görüşmemizde bana şunu söylemişti: 'Sabancı Üniversitesi'ne her yıl 20-25 milyon dolar veriyorum. Çok para... Helal olsun. Türkiye'nin fabrikaları var da, niye Harvard'ları olmasın?!' (Akyol, 12 Nisan 2004)
4. ...Özal'ı da Sabancı'yı da uzun yıllar gözlemledim. İkisinin de ciddi sağlık sorunları ile nasıl uğraştıklarını ve sanki hiç hasta olmamışlar gibi, işlerine ve yaşamlarına nasıl ciddi biçimde sarıldıklarını hayranlıkla izledim (Barlas, 18 Nisan 2004).
5. (Sabancı'nın) Ülkesi için inancı şudur: 'Atatürk Türkiyesi dünyanın ilk on ülkesi arasına girebilecek birikime sahiptir.' Bu yalnız ekonomik açıdan değil; edebiyat, güzel sanatlar ve kültür noktasından da geçerlidir (Demirok, 12 Nisan 2008).

Diğerlerini Yüksek Başarıya İnandırma Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Basit ve mizahi dille konuşması, köylülüğü anımsatan bir Türkçeyi kullanması, Sabancı'nın da halktan biri, dolayısıyla herkesin, çalıştığı ve inandığı ölçüde 'başarılı' olabileceği görüşünü desteklemektedir (Adaklı, 2001: 259).
2. Adana aksanının kendisince özelleştirilmiş hali. Fakire, köylüye, taşralıya tuhaf bir şekilde sınıf atlama umudu veren tuhaf bir aksan... (Tuncer, 11 Nisan 2004)
3. (1996 yılında Brisa'nın Avrupa Kalite Ödülü'nü, 1997 yılında ise Beksa'nın küçük ve orta boy işletmelerde Avrupa Kalite Ödülü'nü alması): Bu başarılar hem Türk insanının kendisine güven duymasını sağlamış, hem de Avrupa ülkelerinde Türk ürünlerinin kalitesinin bir güvencesi olmuştur (Zaim, 11 Nisan 2004).
4. (Sabancı) Bir de daima, 'Ben de başarabilirim' umudunu verdi sokaktaki adama. Tıpkı Anadolu'nun bağrından kopup gelen şarkıcı, türkücüler gibi (Suda, 13 Nisan 2004).

Örnek (Rol Modeli) Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. '...Bugün elinde muhteşem süslemeli 50 Kuran'ı bulunan Sabancı, Kuranların yurtdışına çıkışını engellediği gibi, diğer insanlara da örnek oluşturdu.' (The Wall Street Journal, Kasım 1996)
2. Para, kolay kazanılınca kolay harcanıyor, çarçur ediliyor, sonuçta ülke ekonomisi zarar görüyor. Bunun Weberci anlamda kapitalizmle ilgisi yok. Bu, olsa olsa feodal zihniyetin kentlerde görülen bir uzantısıdır, başka bir şey değil. Sakıp Ağa, 'servet düşmanlığı' yapmıyor. Çağdaş bir kapitalistin nasıl olması gerektiğini ortaya koyuyor (Alkan, 14 Haziran 2002).
3. Sabancı Üniversitesi, kampüsü ve eğitim imkânları ile örnek bir müessese oldu (Uras, 10 Nisan 2004).
4. Sabancı'nın en büyük tutkusu, başkalarına örnek olacak bir insan yaratmaktı (Mengi, 11 Nisan 2004).
5. (Sabancı'nın) Basına bu ölçüde açık olmasının nedenini çok düşündüm. Bir tahminde bulunmam zor: sanırım iş dünyasına kendi yaşamını örnek göstermek istiyordu (Pekşen, 11 Nisan 2004).
6. (Sakıp Ağa) ...bu 'feodal' sifata rağmen de, Türkiye iş dünyasında gerçek anlamda 'burjuva' olma çabasındaki nadir kişilerden. Üstelik bu çabayı, büyük öğretimlerden, cafcıflı diplomalardan güç alarak yahut sadece bir servetin kullanılış biçimiyle göstererek değil; merak ederek, kendi kendine öğrenerek, çevresini bilgi kaynağı olarak değerlendirerek de gösteren bir insan (Talu, 11 Nisan 2004).
7. (Sabancı) Bir aile şirketinin kurumsallaşma yöntemi, bir sanayici ve işadamının nasıl olması gerektiği konusunda gerek yaşayış tarzı, gerek yazılı olarak bıraktığı eserlerle toplumumuza mükemmel bir örnek oluşturdu... (Zaim, 11 Nisan 2004)
8. Sakıp Sabancı'nın bu birikimleri, ülkemizdeki diğer birçok aile şirketine örnek teşkil etmiş ve bu şekilde Anadolu'dan birçok başarılı aile şirketleri ortaya çıkmıştır (Zaim, 11 Nisan 2004).
9. (Sabancı) Bir aile şirketinin kurumsallaşma yöntemi, bir sanayici ve işadamının nasıl olması gerektiği konusunda gerek yaşayış tarzı, gerek yazılı olarak bıraktığı eserlerle toplumumuza mükemmel bir örnek oluşturmuştur (Zaim, 11 Nisan 2004).
10. Anadolu'da binlerce KOBİ' ondan ilham aldı (Akyol, 12 Nisan 2004).
11. Özel yaşamında örnek bir insan: Sakıp Bey sonradan görme başkaları gibi başarının sarhoşu olmadı ve yaşamında sadeliğini korudu. Şımarık, yeni yetme zenginlerin gösteriş budalası yaşam tarzlarına imrenmedi. İyi bir evlilik kurdu, aile fertlerine olan bağlılığa büyük önem verdi. Dostluklarını, çıkar ilişkileri yerine karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı olarak kurdu. Dostlarını unutmadı, insan ilişkilerinde sürekliliğe önem verdi. Yaygın bir yelpazeden değişik kişiler tanıdı. Ülkemize olan sevgisi, kültürel varlıklarımıza olan duygusal bağı ve Türk insanına olan inancını korudu. Siyasetten uzak durdu ve partilere eşit uzaklıktaki durumunu korudu (Dalgıç, 12 Nisan 2004).
12. (Sabancı) Gençlere iyi örnek olmak için her fırsatı kullandı, değerlendirdi (Bülent Şenver, 13 Nisan 2004).
13. Sakıp Sabancı öldükten sonra arkasından çok şey yazıldı, yazılacak da. Yazılanların büyük çoğunluğu methiye içeriyor. Ne kadar güzel şeyler yaptığını anlatıyor. Sermaye cephesinden bakınca Sakıp Sabancı'nın neden çok sevilmesi ve övülmesi gerektiği de anlaşılıyor. Sakıp Sabancı, işini iyi yapan bir işveren idi ve pek çok işverene de öncülük yapıyordu (Akkaya, 17 Nisan 2004).
14. Mücadelenin önemini gösterdiği ve kendi sınıfının oluşumunda iyi bir örnek olduğu için Sakıp Sabancı'yı sevmeliyiz! (Akkaya, 17 Nisan 2004)

15. (Sabancı) Ailesinin tüm fertlerine sıkı sıkıya bağlıydı. 47 yıllık sevgili eşi Türkan Hanım her zaman yanında olurdu. Onlar bir bütündü. ‘Televole tarzı ilişkilerin’ alıp başını gittiği günümüzde, onca senedir tanıdığım bu karı-kocanın birbirlerini ne kadar büyük bir uyumla tamamladıklarını gördükçe içimden gülümser, ‘maşallah’ demeyi unutmazdım (Önal, 17 Nisan 2006).

16. Hayatı boyunca esprileri ve sempatik kişiliğiyle gündeme gelen Sakıp Sabancı, rol aldığı bu klipte de arkasında hoş bir sada bırakmayı başardı. Belgeseller ve kültürel yapımlarla adından söz ettiren Yedirenk Film Yapım’dan sizler için o görüntüleri rica ettik. Sağ olsunlar bizi kırmadılar... Seyredelim ve onu bir kez daha rahmetle anarken, tüm işadamlarımızın aynı alçakgönüllülük ve aynı sempatik tavırları geliştirmelerini dileyelim... (Haber7, 11 Nisan 2008)

17. Sabancı da yüksek mekteplerden mezun olmamıştır, ama nice başarılı işadamı hala onun başarılarından feyiz almaktadır (Demirok, 12 Nisan 2008).

18. Hiç şüphenez olmasın ki başta ‘Turgut Özal’ olmak üzere çoğu bürokrat onun özgün kumaşına özenerek siyasette başarılı olmuştur (Demirok, 12 Nisan 2008).

Özellik

1. ...Sakıp Bey, Türkiye’nin önde gelen bir işadamıdır. Birçok kişi için ‘örnek’ teşkil edecek konumdadır (Cansen, 1 Ağustos 1998).

2. (Sabancı’nın) İş hayatında ardılarını inşallah göreceğiz. Ama onun yapıcı muhalefet anlayışından ilham almış siyasetçiler görececek miyiz; şüpheli... (Mengi, 11 Nisan 2004)

3. Bir ülke ekonomisinin gelişebilmesi ve sürdürülebilir bir rekabet stratejisine sahip olabilmesi için ilk önce eğitim, kaliteli üretim ve hizmet, yenilikçi olmak, düşük maliyet gibi unsurlar aklı gelmektedir. Ancak Dr. Ishikawa’nın ‘Toplam Kalite Kontrolü’ adlı kitabında vurgulamış olduğu gibi, bir ülke ekonomisinin gelişmesinde bütün bunların ötesinde yurdunu seven, inançlı sermaye sahiplerine ve işadamlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bir ülkede gelişimin gerçekleştirilebilmesi için büyük sermaye sahiplerinin yalnız kendileri için yaşamak yerine, topluma karşı olan sorumluluklarının bilincinde olmaları, yatırım yapmaları, kültürel ve sportif etkinlikleri desteklemeleri, ülkenin geleceği olan gençlere imkân sağlamaları ve çok çalışmaları, bir ülkenin gelişmesindeki en temel unsurdur. Sakıp Sabancı veya Türk halkının deyimiyle Sakıp Ağa, bu örnek işadamı modeline birebir uymakta, hatta o modelin çok daha ötesine gitmektedir (Zaim, 11 Nisan 2004).

4. İnsanlarımızın ve yöneticilerimizin rahmetliden öğrenecekleri çok ama çok şey var. Dilerim, genç işadamlarımız Sakıp Sabancı’yı örnek alıp, kurdukları düzgün ve kazançlı müesseselerle Türkiye’yi ileri ufuklara taşırlar (Vardar, 13 Nisan 2004).

5. ...Sabancı çok olumlu bir rol modeldi topluma. Sanayici ve zengin olmakla birlikte değerleri olan, hayırsever ve insanı, ülkesini seven, çalışkan lider modelini örnekliyordu (Sevindi, 20 Nisan 2004).

6. ...Sakıp Sabancı, ayrıca medeni ve siyasi cesareti ile de örnek bir vatandaştı (Barlas, 8 Nisan 2005).

Eleştiri

1. Koç ve Sabancı birlikteliği başarılı olsa idi ne olurdu? Belki bugün kolektif hareket etmekte zorlanan özel sektör temsilcileri için güzel bir örnek olacak ve daha büyük birlikteliklerin önünü açacaktı. Menfi sonuç ise bugünün ihtiyaçlarını da gölgeliyor (Odabaşı, 13 Nisan 2002).

Sembol (Simge) Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. İş konusunda ise Sakıp Sabancı'nın bu yılın başından beri yabancı şirketlerle ortak yatırımlar yaparak, hemen hemen tamamı yüzde 50-50 olan yabancı ortaklıklarının sayısını 16'ya çıkardığı, ayrıca 5 yeni fabrikanın temelini attığı belirtildi (The Wall Street Journal, Kasım 1996).
2. 'Sabancı, Sanayi ve Sosyal Gelişim Şampiyonu' başlıklı yazıda, 30 yılı aşkın süredir DuPont, Philip Morris, Toyota, Bekaert ve International Paper gibi dünyanın önde gelen şirketleri ile ortaklıkları olan aile şirketini yöneten Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sakıp Sabancı'nın, 'Her zaman çalışmalıyız, her zaman daha çok' sloganına yer verildi (Hürriyet Ekonomi, 2 Ekim 1999).
3. Sakıp Sabancı, Vehbi Koç ve Nejat Eczacıbaşı ile birlikte sanayinin öncüsü olarak isim yaptı. Bankacılık ve sanayi alanlarında güçlü bir grup oluşturma başarısını gösterdi (Uras, 10 Nisan 2004).
4. (Sabancı) Sabancı Ailesi'nin genlerindeki girişimci akla liderlik ederek, bir sanayi ve ticaret imparatorluğunun oluşmasına önderlik etti. Aile fertlerinin, yani Sabancı kardeşlerin egolarının üzerinde, bir kurumsal ortak kimlik yaratmayı başardı (Barlas, 11 Nisan 2004).
5. Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı, Sakıp Sabancı gibi lider-işadamları, aile soyadlarının, siyasi parti isimlerinden daha ağırlıklı ve etkili olabileceğini göstermişlerdir (Barlas, 11 Nisan 2004).
6. (Sabancı) ...'herhangi bilge biri' görüntüsüyle, Sabancı markasını halkla bütünleştirmişti... (Cıvaoğlu, 11 Nisan 2004)
7. Sakıp Sabancı'nın özelliklerini göz önüne alacak olursak aslında kendisinin, geleceğin Türk iş adamı kimliğini yansıttığını görmekteyiz. Bir tarafta gelenek ve göreneklere, kültür köklerine bağlılık gibi Anadolu insanının ve Türk halkının tipik özelliklerini taşıyan bir ağabey, diğer tarafta ise son derece modern, tam Batılı bir işadami portresi çizmektedir. Diğer bir deyişle, iş hayatında ve piyasada Batılı gibi rasyonel davranıp Batılı özelliklerini ön plana çıkarabilen, aile ve toplum hayatında ise manevi ve kültürel özelliklerini ön plana çıkararak Doğulu gibi davranabilen, bu iki kültürü kendi içinde özümseyen bir sentez ortaya çıkarmıştır. Gerek ulusal gerekse uluslararası alanda Sakıp Sabancı'nın bu derece başarılı olmasında bu kimliğin önemli bir katkısı olmuştur (Zaim, 11 Nisan 2004).
8. 1993 yılında verilen ilk Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü Brisa A.Ş. almıştır. 1996 yılında ise Ulusal Kalite Büyük Ödülü, Sabancı Holding A.Ş. bünyesinde bulunan bir başka kurum olan Kordsa A.Ş. tarafından kazanılmıştır. Bu firmalar ulusal ödüllerle yetinmeyip Avrupa arenasına çıkmışlar ve 1996 yılında Brisa Avrupa Kalite Ödülü'nü (EFQM: European Foundation For Quality Management) elde etmiştir. 1997 yılında ise Beksa küçük ve orta boy işletmelerde Avrupa Kalite Ödülü'nü almayı başarmıştır (Zaim, 11 Nisan 2004).
9. (Sabancı) Bitmez-tükenmez bir enerjiyle aş, iş, istihdam üreten, ülkenin değişik köşelerinde kurduğu tesislerle birçok alanda öncülük yapan Türk sanayiinin sembollerinden idi (Abay, 12 Nisan 2004).
10. Sakıp Bey, 'Sakıp Ağa' kimliği ile Sabancı Grubu'nun sembolü, sözcüsü ve kamuoyundaki temsilcisi oldu. Ayrıca özel girişimcilerin de bir anlamda resmi nitelikli olmayan sözcüsü idi (Dalgıç, 12 Nisan 2004).
11. 39 bin kişiye iş veren bir müteşebbis olmak kolay mı? Bu bir kahramanlık değil mi? Sakıp Sabancı, bunu başarmış bir imza (Er, 12 Nisan 2004).
12. Onunla ilk defa 1968 yılında tanıştık. Adana'nın Karşıyaka semtinde Seyhan Nehri'nin hemen kenarında Sasa Un Fabrikası vardı. Fabrikaya girdiğimizde kendisi arka taraftaki ahşap camlı bölmedeydi, fabrikayı buradan idare ediyordu. O sırada biz Adana Erkek Lisesi ikinci sınıftaydık.

Sakıp Sabancı ismi ise bilinmiyordu. Meşhur olan Hacı Ömer ismiydi. Denebilir ki 'Sabancı' soyadı Sakıp Bey'le birlikte ön plana çıktı (Er, 12 Nisan 2004).

13. ...Sabancılar, liderleri Sakıp Sabancı'nın güler yüzlü, ama dirayetli idare tarzıyla ülkeye hemen her alanda dev müesseseler kazandırdı. Sakıp Sabancı, babasından devraldığı hizmetleri belki yüze katladı (Er, 12 Nisan 2004).

14. Sabancı, Türk sermayesinin bütün görkemine rağmen, çok ince ve kırılğan olduğunun farkındaydı. Liberalleşme sancıları çeken bir toplumun, organik, dayanışmacı geçmişinden bir çırpıda kurtulmasının güçlük ve hatta tehlikelerini seziyordu. Hâlâ köylü toplumu olan ve bugün bile ancak 3 bin dolar düzeyinde kişi başı gelire sahip bu toplumun sınıfsal ve statüsel ayrımları bir çırpıda aşamayacağını görüyordu. O nedenle toplumsal uzlaşmanın, barışın ve dayanışmanın bir simgesi olarak ortaya çıktı (Kahraman, 12 Nisan 2004).

15. ...bazı insanlar öldüklerinde arkalarında görkemli bir geçmiş, bazıları da çok görkemli bir gelecek bırakır. Sakıp Ağa daima geleceğin insanı olarak yaşadı ve öyle öldü. Üniversite ve diğer eğitim kurumları onun yaşamının özeti ve geleceğinin tanıklığıdır (Kahraman, 12 Nisan 2004).

16. Devlete ters düşmeye meraklı biri değildi Sakıp Sabancı; devletin istese de önünü kesemeyeceği bir ekonomik büyüklüğe ve uluslararası ilişkilere sahip olmuştu (Koru, 12 Nisan 2004).

17. ...Sakıp Sabancı, tek başına hem 'SA' grubunun, hem de öteki büyük işadamlarının 'PR' aracı gibi çalıştı (Koru, 12 Nisan 2004).

18. Bir köylü çocuğu olarak doğup, girişimci babasının kurduğu işi, dünya çapında adından söz ettiren bir şirketler topluluğuna dönüştürme başarısını gösteren Sakıp (Sabancı) Bey, bu dönüşümün en güzel simgesiydi (Ulagay, 12 Nisan 2004).

19. (Sakıp Bey) Köy kökenli olmanın kendine özgü artılarını, kent burjuvası olmanın gerekleriyle 'evlendirmiş' (Sakıp Bey'in çok sevdiği bir deyimdi bu) ve bu sentezin yarattığı avantajları küresel rekabet alanına taşımıştı (Ulagay, 12 Nisan 2004).

20. (Sabancı) ...iş dünyasına 'lider yönetici' tarzının en canlı ve etkileyici örneğini yıllarca sundu (İzmirli, 13 Nisan 2004).

21. ...Özal'ın üç temel hürriyet olarak tarif ettiği teşebbüs, düşünce ve inanç hürriyeti, kanaatimce rahmetli Sabancı'nın da şiarı oldu. Konuşmalarında ve icraatlarında cesaretle, kimi zaman statükoyu da irkilterek bu hürriyetleri savundu (Selçuk, 13 Nisan 2004).

22. Girişimci babasının kurduğu işi, dünya çapında adından söz ettiren şirketler topluluğuna dönüştürme başarısını gösteren ortaokul mezunu Sakıp Bey, tümüyle bizim coğrafyamızın ürünüydü (Tamer, 13 Nisan 2004).

23. (Sabancı) ...köylülük simgeleyen 'sapan' kökenli soyadına; kullandığı 'ağa' lakabına; konuştuğu toprak şivesine rağmen öncü oldu ki, söz konusu özellikler onu, adı üzerinde 'kentsoylu', sınıfını hazmetmiş bir Birmingham burjuvasından da dev kıldı (Uluengin, 13 Nisan 2004).

24. 1960-2000 arasındaki kırk yılda, Türk iş hayatına damgasını vuran üç büyük isim vardı. Bunlar Ankaralı Vehbi Koç, İzmirli Nejat Eczacıbaşı ve Adanalı Sakıp Sabancı'ydı (Cansen, 14 Nisan 2004).

25. Ülkelerin gücü ve başarısı, toprak büyüklüğünden, doğal kaynak zenginliğinden ve ordularındaki asker sayısından kaynaklanmıyor. Artık ülkelerin gücü, Sakıp Sabancı gibi, teknolojide gelişmeleri

çok yakından izleyen, ürünleriyle birlikte kültürlerini de sınırların ötesine taşımalarını bilen ve dünya pazarlarına açılmada tereddüt etmeyen girişimcilerinden geliyor (Gürdoğan, 14 Nisan 2004).

26. Sakıp Sabancı, tek kişilik bir endüstrileşme ordusuydu. 'Bıraktığım Yerden Hayatım' adlı otobiyografisinde, hastanede yatarken aklından geçen 'işler' 14 sayfadan fazla yer tutuyor. Arkasında bıraktığı imparatorluk, Türkiye'de toplanan toplam vergilerin yüzde 5'ten fazlasını ödüyor. Bunlara rağmen, 'hayatta doyamadığım tek şey varsa, o da para kazanmak değil çalışmaktır' diyor. Sabancı'nın gerçek büyüklüğü, işadamlığını aşması, dokunduğu her şeyde kendini de, olduğundan daha fazlası kılmayı becermesidir (Münir, 14 Nisan 2004).

27. Dünya Türk İşadamları II. Kurultayı, 30 Nisan 1998: 'Güzel Türkiye ufuktur. Bizim bu toplantımızda ne demiştik, el ele 2000'li yıllara... Bizim slogan bu! Bu sloganı kişneteceğiz derken, bitik bir halet-i ruhiyet içinde bulunduğumu da söylemeden geçemiyorum. El ele zirveden, Ankara'dan aşağıya doğru gelecek, el ele güzel Türkiye demektir. El ele güzel yarınlar demektir. Hepinize saygılarımı sunarken el ele tutalım diyorum, arkadaşlar herkes yanındakinin elini tutsun, her şey el ele gelecek, hepinize saygılar, var olun.' (Önen, 20 Nisan 2004)

28. Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı ve Sakıp Sabancı... Bu isimler biz Türklere, toplumsal yaşamın sadece 'Devlet' merkezli olmadığını öğreten öncülerdir. Bunlar girişimciliğin adeta engellendiği ve kökten devletçiliğin her alanda kutsandığı bir ortamda, çöldeki vaha gibi karşımıza çıkmışlardır (Barlas, 8 Nisan 2005).

29. Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı ve Sakıp Sabancı, aile isimli şirketleri kurumsallaştıran, ekonominin sadece 'kamu sektörü'nden ibaret olmadığını öğreten, üretimin yalnızca KİT'lerden beklenmemesi gerektiğini kanıtlayan öncülerdir (Barlas 8 Nisan 2005).

30. Bir ekonominin gücü de kuşaktan kuşağa güçlenerek aktarılabilen şirketlerin sayısı ile ölçülüyor. Koç, Eczacıbaşı ve Sabancı bunu başardılar. Türkiye'de çok büyük başarıdır bu (Barlas, 8 Nisan 2005).

31. Portföy yenilenmeli Sabancı Holding ise Adanalı 5 kardeşin öncülüğünde sanayinin candamarı olan ara malları üreterek farklılığını ortaya koydu. Sanayicinin tekerleğinin dönmesi, Sabancı'nın üretimiyle de çok bağlantılıydı. Sabancı'nın gücü, yarattığı katma değeri ve insan kaynağı, bu anlayış üzerine oturdu. Hatta rahmetli Sakıp Sabancı, 'sanayici kimliğine' özel bir itina gösterdi. Sosyal sorumluluk projeleriyle birlikte holdingin maestrosu oldu (Okur, 14 Şubat 2006).

32. Türkiye'de yerli sermayenin geçmiş kuşakları, hukukun ve altyapının yeterli olup olmadığına bakmadan, hem kendilerini büyüttüler, hem de ülkelerine büyük yatırımlar yaptılar. Devletin kötü yönetilmesinden ve dünyaya kapalı olmasından kaynaklanan krizlerden yaralanıp çıktılar. Ama neticede bir 'Girişimciler Sınıfı' oluştu Türkiye'de. Dün 2. ölüm yıldönümünde andığımız Sakıp Sabancı bu ilk kuşak girişimcilerin öncülerindendi. Yabancı sermaye ile ortaklık kurmayı başaran, kazancının bir bölümünü ülkenin kültürüne, eğitimine aktarmayı görev bilen bir girişimci modeline öncülük eden isimlerdendi rahmetli Sabancı (Barlas, 11 Nisan 2006).

33. Sakıp Bey'in ayırt edici özelliği, 'Anadolu' ruhuna bağlı bir 'halk adamı'nın 'sanayi imparatoru' olmayı başarmasıydı (Akyol, 12 Nisan 2006).

34. Sakıp Bey tarihsel bir misyona sahipti: 'Köylü Anadolu'nun sanayici olabileceğini ispatlamak!' Bunu büyük eserlerle başardı, 'Anadolu kaplanları'na ilham kaynağı oldu. Türkiye'nin sanayi

devrimindeki büyük imzalar arasında 'Sakıp Ağa' imzasının böyle bir özelliği, ayrı bir anlamı vardır (Akyol, 12 Nisan 2006).

35. ...onu iyi bir 'PR ustası'; Sabancı ailesinin öne çıkan 'figürü' olarak tanıdık. O, müthiş zeki, benzersiz bir diplomattı aslında. Türkiye'yi dünya iş dünyasında tek başına temsil eden, kendi kendini yetiştirmiş idealist bir kişilikti üstelik (Demirok, 12 Nisan 2008).

36. Gelmiş geçmiş nice siyaset erbabını yaya bırakacak kadar 'politik karizması' da vardı kendisinin. 'TUSİAD' çatısı altında neleri başardığı bir gün birileri tarafından yazılacak olursa, bu konuda bana hak verilecektir hemen. Zaten eğer politikaya girmiş olsaydı tıpkı 'Fuat Köprülü' gibi bu ülkeye mükemmel bir 'Dışişleri Bakanı' hatta 'Başbakan' olurdu (Demirok, 12 Nisan 2008).

37. Zekâsını ve hayal dünyasını tatmin etmeyen basmakalıp tedrisat sisteminden sıkılıp; hastalık bahanesiyle ayrıldığı ortaokul sonrasında Fransızca ile İngilizce arasında gidip gelecek; bir yabancı dil öğrenememesi bile hep bir ukde olarak kalacaktır içinde. Ama bu eksikliğini zirve yıllarında tamamlayıp kendi kendine öğrendiği İngilizcesiyle 'Bill Clinton'a en ince esprileri yapacak kadar ilerletmesi, ne denli parlak bir zekâ olduğunu ortaya koyacaktır çok sonraları. Ünlü şahsiyetlerin, büyük işadamlarının ve dünyaya yön vermiş filozofların eserlerini okumuş; felsefe, dilbilim, sosyoloji alanlarında adeta kendi kendine müthiş bir 'doktora' yapmıştır (Demirok, 12 Nisan 2008).

Özellik

1. The New York Times Gazetesi, 28 Eylül tarihli sayısında Sabancı Holding'e geniş yer ayırdı. Gazete, Sakıp Sabancı için, 'sanayi ve sosyal gelişim şampiyonu' tanımlamasını yaptı (Hürriyet Ekonomi, 2 Ekim 1999).

2. Düşününüz ki bütün bunlar sınırlı bir insan ömründe ulaşılan başarılar. Bir pamuk işçisinin değişik nedenlerle eğitimini tamamlama imkânı bulamamış oğlunun, Adana'da başlayarak, İstanbul'da devam eden çabalarının sonucunda ortaya çıkan netice (Uras, 10 Nisan 2004).

3. (Sabancı) Türkiye'nin iki en büyük özel kesim grubundan birinin simge ismiydi... (Cıvaoğlu, 11 Nisan 2004)

4. Sabancı Holding'in Ticaret Odaları'na kayıtlı olmayan en güçlü kuruluşu, yazının başlığında yer alan Dost(SA)'dır (Cıvaoğlu, 11 Nisan 2004).

5. Sabancı, dinamizmiyle, dışa dönük kişiliğiyle, baş edilmez bir müteşebbis izlenimi veren yaklaşımlarıyla uzun yıllardır hep önde, hep vitrinde ve hep başa gürüşenler arasındaydı (Ekşi, 11 Nisan 2004).

6. Sabancı adı, Türkiye'de 'sıfır'ın insan gayretiyle nasıl bir 'uluslararası iş imparatorluğuna' dönüştürülebileceğinin hikâyesidir. Sakıp Sabancı, bu dönüşümü kurumlaştırmanın sembolüydü. Sadece kurumlaşmanın değil, kendini aşabilmenin de önemli bir örneği idi (Ekşi, 11 Nisan 2004).

7. Cumhuriyet, işadamlarının 1923 İktisat Kongresi'nde karara bağlanmış tüm isteklerini yerine getirerek onların önünü açtı. Ama bu teşvik önlemleri, üretim yerine kolay kazanç için kullanılınca sanayileşme gerçekleşmedi. Sabancı, sanayileşen Türkiye'nin ilk kuşak sembollerinden biriydi (Ekşi, 11 Nisan 2004).

8. Sabancı, zenginliğin ve gücün simgesi gibiydi bizim hayatımızda, Koç ile beraber. Tabii, 'Sabancı' simgesi daha özeldi. 'Özel sektör'ün özeli itibarıyla öyleydi (Selim, 11 Nisan 2004).

9. Sakıp Sabancı, bu kalkınma serüveninin önemli portrelerinden biriydi. Sabancı'yı, kendisini hiç görmeyenler de tanırды. 'Tanırды' kelimesini 'tanımlayabilirdi, yakından bilirdi' anlamında kullanıyorum. Sembolik ve vesilelik yönüyle hiç unutulmayacaktır Sakıp Ağa (Selim, 11 Nisan 2004).
10. Sakıp Sabancı... İz bırakacak, sembol isimlerden biri... (Taşgetiren, 11 Nisan 2004)
11. ...Sakıp Sabancı; Türkiye'nin en büyük ikincisi, sanayici, bankacı, hayırsever, üniversite kurucusu, markaların yaratıcısı ve halk adamı... (Akyol, 12 Nisan 2004)
12. Sakıp Sabancı'nın topluma mal olmuş kimliği, burjuvazinin 1970 sonrasındaki dönüşümünde ortaya çıkar. Bu dönemin kurucu ismi olur (Kahraman, 12 Nisan 2004).
13. Lider Girişimci'nin bariz örneği ise rahmetli Sakıp Sabancı'dır (Selçuk, 13 Nisan 2004).
14. Her ne kadar Sakıp Sabancı, Sabancı hanedanının kurucusu değildiyse de, babası Hacı Ömer çok yıllar önce öldüğü ve hayatta kalan en büyük erkek evlat da Sakıp Bey olduğu için, kendisi aile reisi seçilmiş ve kardeşleri onu Sabancı topluluğunun simgesi haline gelmesini kabullenmişti. Halk için 'Sabancı' ve 'Sakıp Ağa' eş anlamlıydı (Cansen, 14 Nisan 2004).
15. ...Sakıp Sabancı, hem Türkiye'de hem de dünyada etkili ve güçlü bir Anadolu insanıydı (Gürdoğan, 14 Nisan 2004).
16. Sakıp Ağa'nın bağış konusunda elinin çok açık olduğunu biliyorduk. Ancak bir şey daha biliyorduk, Sakıp Ağa inanmadan yardım yapmazdı. İnanacak, güvenecek, ondan sonra da en iyisini yapacak. Benzerlerinden en iyisini, hatta ilkini yapacak. Dünyadaki benzerleriyle yarışacak bir eser yapacak (Ülman, 15 Nisan 2004).
17. Sabancı denildiğinde akla Sakıp Sabancı gelirdi. Bu Sakıp Ağa'nın kontrol ettiği holding hisselerinden kaynaklanmıyordu. Çünkü Sakıp Sabancı'nın sahip olduğu hisse oranı, diğer 4 kardeşten fazla değildi. Her kardeşin eşit hissesi vardı. Ve yıllardır bu denge hiç bozulmadı (Semerci, 10 Haziran 2004).
18. Şu bir gerçek ki 'Edison' dâhil kimi üstün zekâlar okul disiplininin sıkılıp; adeta kendi 'tedrisat sistemlerini' kurarak mezun olmuşlardır yaşam okulundan. Dünyada bu türden insanların hayatları üniversitelerde ders olarak okutulur. Şimdi en azından 'Sabancı Üniversitesi'nde rahmetli 'Sakıp Ağa'nın bu yönü anlatılıyor mu bilmem, ama işte Sakıp Sabancı bu ekolün Türkiye'deki en büyük temsilcilerinden biridir (Demirok, 12 Nisan 2008).
19. İş adamlarına yönelik marka araştırmaları gösteriyor ki, rahmetli Sakıp Sabancı'nın yeri hala doldurulamıyor. Bence uzun süre de doldurulamayacak (Borça, 1 Kasım 2008).
20. (Sabancı'nın) ...Anadolulu olduğunu ifade etmekten hiç gocunmaması, Mevlana'nın deyişi ile 'olduğu gibi görünüp görüldüğü gibi olması' da onu bir 'sözcü' konumuna taşıdı. 'Tek başına sivil toplum örgütü' tanımlaması yapılacaksa buna en uygun isimlerden biriydi Sakıp Ağa (Bozkurt, 11 Nisan 2009).
21. Sakıp Ağa'nın yakın dostlarından işadamı İbrahim Kefeli bakın ne diyor: 'O sadece bir işadamı değildi. Tevazu sahibi, halkın sözcüsü, en önemlisi de bir gönül adamıydı.' Hemen ekliyor: 'Geçen zaman içinde kimse onun boşluğunu doldurmak niyetinde olmadı. Ekonomik, maddi yanı bir yana Sakıp Bey'in manevi ağırlığını yakalayacak bir insan kolay kolay gelmez. Nadir geliyor böyle insanlar.' (Bozkurt, 11 Nisan 2009)

Eleştiri

1. Yeni/eski, eylem/söz, çağdaş/çağdışı dikotomileri üzerine yükselen Özalcı retorik, sermaye cephesinde TÜSİAD ve onun en popüler temsilcisi olan Sakıp Sabancı ile tekâmül etmiştir. Sakıp Sabancı'nın, Türkiye'de bir işadınının nasıl olup da kültür endüstrisinin önemli bir figürü haline geldiğinin çarpıcı bir öyküsüdür. 80'li yıllarda ivme kazanan ekonomik, politik ve ideolojik dönüşümlerin uğrağında bir işadamı, en popüler şarkı-türkücüleri, mankenleri, futbolcuları sollayıp televizyon ve gazetelerde en çok boy gösteren popüler bir ikona dönüşmüştür (Adaklı, 2001: 243).
2. Neo-liberal politikalar uygulanan bir dönemde, başarılı bir işadamı profiline ihtiyaç vardır. O işadamları ki, çok dinamiktirler, müthiş başarılar elde ediyorlardır; ihracat yapıyorlardır, ürünleri dünya piyasalarında kapışılıyordur ve işte bunlar sayesinde bütün bir ülke kalkınıyordur, gelişıyordur. Onların sağladığı gelişmenin meyvelerini bütün ulus paylaşacaktır... Böylesi bir bilincin egemen kılınabilmesinde başarı öykülerini kendisinde cisimleştiren Sabancı gibi ikonlara şiddetle ihtiyaç duyulur (Adaklı, 2001: 244-245).
3. ...siyasal bir önder için popülist cazibe unsurları öncelikle, bu önderin seçkinliğini yadsımaya ve bulanıklaştırmaya yönelik olmalıdır. Böylesi bir retorik önderle halk arasındaki benzerlikleri öne çıkarak, seçmenlerin dikkatini önderin savaşıma verme iddiasında olduğu diğer seçkinlerin gücü üzerinde odaklayacak biçimde kurulmalıdır. 'Halkla birlikte seçkinlere karşı' şeklindeki özdeşlik formülü tüm popülist retoriğin esasını oluşturur (Mutlu, 1995). Erol Mutlu'nun Özal incelemesinde yaptığı yukarıdaki saptama yerindedir ve geleneksel bir siyasal önder olmamakla birlikte apaçık siyasal bir özne olan Sabancı için de geçerlidir. Sabancı, Özal'ın 'vizyon sahibi' kişi imajı çerçevesinde ördüğü 'halkla birlikte seçkinlere karşı' retoriğini, hep birlikte bürokrasiye karşı ya da en genel anlamda 'devlete karşı' biçiminde yeniden üretmektedir. Bu retoriğin harekete geçirdiği temel söylemsel formasyonda ise dünya ölçeğinde düşünme, bilimsel ve teknolojik ilerlemeleri takip etme, barış içinde bir arada yaşama ve demokratikleşme gibi malzemeler bulunmaktadır (Adaklı, 2001: 259).
4. İçimizden biri gibi görünmeye çalışan Sabancı, küreselleşmecilik ile yerelcilik gibi çelişik birçok öğeyi sorunsuz biçimde bir araya getiren, son 20 yıla damgasını vuran Özalcı retoriği başarılı biçimde yeniden üreten bir sermayedar kimliğinin tipik temsilcisidir ve kendi sınıfının atipik görünen temsilcileri için de bir çeşit kalkan, imaj uzmanı görevi üstlenmektedir (Adaklı, 2001: 260).
5. 1980 yılında kamucu siyaseti zor yoluyla tasfiye eden askeri darbeyi sevinçle karşılayan sermaye sınıfı, 90'lardan itibaren sahte bir demokrasi-özgürlük söylemini harekete geçirmeye çalışmıştır. Bu sınıfın en popüler temsilcisi olan Sakıp Sabancı da, bugünkü düzenin mimarlarından birisidir ve aslında ne gelenekçi, ne yenilikçi; ne özgürlükçü, ne disiplinci; ne demokratik, ne de merkezizetçi değildir: Sabancı, Türkiye'de kapitalizmin 'ikonik' patronudur, o kadar... (Adaklı, 2001: 261)
6. ...bugün futbolu Hakan Şükürsüz ya da basketbolu İbrahim Kutluaysız ('12 Dev Adam'sız da denilebilir) düşünemeyiz. Sabancı figürü ise, futbol ve basketbol gibi oyunlara göre hayatımızı daha fazla karartan bir örgütlü 'çalışmanın' ikonu olarak işlev görüyor; sermaye sınıfının örgütlü kapitalist çalışmasını, kişisel bir çabaya ve efora hapsediyor ve bu sınıfın tarihsel rolünü görünmez kılıyor (Adaklı, 2001: 265).

Yenilikçi ve Yaratıcı Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. (Sabancı) Holding'in ses getiren son ortaklığı, dünya kimya devi Hoechst'le yaptığı ortaklık. HoechstSa'nın diğer ortaklıklardan farkı, Hoechst hangi ülkeye giderse gitsin, Sabancı'yı da götürecektir (Türkel, 15 Mart 1997).
2. Sabancı, Türkiye için yepyeni olan girişimlerini başlatırken özellikle devlet kuruluşlarındaki eski bürokratları bünyesine katmaya uğraşmıştır (Adaklı, 2001: 256).
3. Sabancı, 1960'ların sonlarından itibaren Türkiye kapitalizminin en önemli kurumlarından biri haline gelmeye başlayan vakıfların da öncülüğünü yapmış bir holding patronudur (Adaklı, 2001: 256).
4. Bir yandan yeniliklere ayak uydurmanın, dünyayla bütünleşmenin ve ilericiliğin savunusunu yapan Sabancı... (Adaklı, 2001: 259)
5. (Sabancı) Otuz bin kişiye iş ve aş temin eden grup, ülkede birçok yeniliklere davetiye çıkardı (Uras, 10 Nisan 2004).
6. O hem gelenekçi, hem modern biriydi. O hem geçmişini taze tutmaya çalışan, hem de geleceği yeniliklerle kuran biriydi (Akdoğan, 11 Nisan 2004).
7. Sakıp Sabancı bende hep şu duyguyu yarattı: Sınıfının çıkarları ile bağlı olduğu toprağın çıkarlarının çelişkileri arasında; aklını, duygularını, düşüncelerini yeni boyutlara taşıyabilme çabası (Talu, 11 Nisan 2004).
8. Sakıp Bey iyi bir girişimci idi. Risk almaktan çekinmedi ve çok alanda yaptığı yatırımlarda bu niteliğini korudu. Girişimciliğin en önemli özelliklerinden birisi olan öncülük, ilk olmak ve denenmemişi deneme cesaretini göstermek, Sakıp Bey'in iş yaşamında fazlasıyla görülür (Dalgıç, 12 Nisan 2004).
9. (Sabancı) Başka bazı rakiplerinden farklı olarak, rekabetçi bir ortamda grubunun daha fazla büyümesini getirecek yatırım alanlarına ilgi göstermekteydi. Yerliliği ağır basan, ama gerekiyorsa yabancı-lara açılmayı da bilen kendine özgü bir yatırım anlayışını başarıyla uyguladı (Koru, 12 Nisan 2004).
10. Sabancı'nın üretim anlayışı ve üretim politikası kendisini, benzeri büyük gruplardan, örneğin Koçlardan kalın çizgilerle ayırır. Sabancı, üretim anlayışını ithal ikameci büyüme mantığı üzerine kurmamıştı. İç piyasayı hedefleyen emek yoğun üretim geleneğini tersine çevirmiş, teknoloji transferi ve üretimi üzerine kurulu, ihracatı merkeze alan üretim politikasıyla bir model oluşturmuştu (Bayramoğlu, 13 Nisan 2004).
11. Sabancılar, Özal'ın açtığı yolu genişleterek, Japonya'dan Amerika'ya kadar gelişmiş ülkelerle arabadan kord bezine her alanda üretim ve ticarete ortaklık yaptılar (Gürdoğan, 14 Nisan 2004).
12. Artık ülkelerin gücü, Sakıp Sabancı gibi, teknolojiye gelişmeleri çok yakından izleyen, ürünleriyle birlikte kültürlerini de sınırların ötesine taşımasını bilen ve dünya pazarlarına açılmada tereddüt etmeyen girişimcilerinden geliyor (Gürdoğan, 14 Nisan 2004).
13. (Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı ve Sakıp Sabancı) Yabancı sermaye ile ortaklıklar kurmuşlar, know-how transferleri yapmışlar, montaj ve ambalajdan dünya çapındaki kalite ve üretime uzanan engelli yolu sabırla aşmışlardır (Barlas, 8 Nisan 2005).

Özellik

1. Sakıp Bey, diğer bir müstesna özellik olarak, liderlik ruhuna ve yaratıcı zekâyâ sahipti. Pek çok projeyi ilk düşünen kendisidir. Lastik sanayiine girmeye bazı teknokratlar itiraz ettiği halde o karar vermiş ve Lassa'yı yaratmıştır (Akyol, 12 Nisan 2004).

2. Sakıp Sabancı, liderlik ruhu ve yaratıcı zekâsıyla, teknisyenlerini aşan bir sezgiye ve vizyona sahipti. Hacı Ömer Ağa'nın oğlu, bu sayede Londra'da banka açmayı düşünmüş ve başarmıştır (Akyol, 12 Nisan 2004).
3. (Sabancı) Yeniliğe açıktı ve dünya ile entegrasyonun Türk ekonomisi için gerekli olduğuna inanıyordu (Dalgıç, 12 Nisan 2004).
4. Turgut Özal'ın siyasette temsil ettiği anlayışın iş dünyasındaki simetrisiydi sanki Sakıp Sabancı; hep yeniliğe açık, hep ülkesinin önünü açmaktan ve birlikte refaha ulaşmaktan yana oldu (Koru, 12 Nisan 2004).

İnanma

1. Sakıp Sabancı'nın vasiyeti üzerine 2 yıl önce Sabancı Üniversitesi'nde kurulan Inovent Fikri Mülkiyet Hakları, Yönetim, Ticaret ve Yatırım A.Ş., şimdilerde Türkiye'de girişimci olan, fakat bir şekilde tıkanan herkese çözüm üretiyor. Sabancı Holding Yönetim Kurulu eski Başkanı Sakıp Sabancı'nın vasiyeti üzerine 2 yıl önce kurulan İnovent'in, 15 yaratıcı fikri ekonomiye kazandırarak Türk ekonomisine katkıda bulunduğu bildirildi (Rota Haber, 23 Mayıs 2008).

Değişim Ajanı Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Sakıp Sabancı'nın başında bulunduğu şirketler grubunun değişime ne kadar açık olduğu da şöyle açıklandı: 'Girişimcilerin, hiyerarşik imparatorlukları tek adam prensibiyle yönettikleri bir ülkede Sabancı, Japonlar tarafından geliştirilen ve işçilerin üretim sürecine katılmasını öngören kaizen ya da sürekli ilerleme yaklaşımını uygulamaya koydu.' (The Wall Street Journal, Kasım 1996)
2. Köylülük ile işçi dostu patron imgelerini başarılı bir halkla ilişkiler çalışmasıyla bütünleştiren Sakıp Sabancı, yakın sayılabilecek geçmişte negatif imaları bulunan işadamı imgesinin pozitif bir içerikle doldurulmasında önemli bir rol üstlenmiştir (Adaklı, 2001: 243).
3. 80 öncesinde büyük sermayenin patronları kamusal alanda yalnızca kendi sınıfsal konumlarıyla gündeme gelirlerdi ve çoğunlukla göz önünde değillerdi. Bugün ise özellikle televizyon ekranlarında sıkça görünen; halk konserlerinde, futbol maçlarında, açılışlarda, kokteyllerde boy gösteren, sanatla ve hayır işleriyle uğraşan, kitap yazan, kısacası daha fazla 'insan' gibi görünen bir işadamı kimliği ön plana çıkmıştır. Büyük sermayenin iki önemli temsilcisi Vehbi Koç ile Sakıp Sabancı'nın, evlerini, aile hayatlarını gazetecilere açmaları, yaşamöykülerini kaleme almaları vb. bu imgenin oluşmasında etkili olmuştur (Adaklı, 2001: 247-248).
4. ...o çok önemli bir öncüydü. Türkiye'de işadamlarının siyasetle ilgilenmelerini, ama kendi pencerelerinden ilgilenmeleri gerektiğini ilk o gösterdi. Önemli bir kapitalistti, ama aynı zamanda devrimci bir demokratı. Fikirlerini açıklamaktan hiç korkmadı. Ülke sorunları hakkında 'fincancı katırları'nı ürkütme pahasına fikir açıkladı. Belki de bu yüzden ailesi hedef oldu. Ama sonunda farklı bir tarzı kabul ettirdi. TÜSİAD onun sayesinde kimlik, kişilik kazandı (Altaylı, 10 Nisan 2004).
5. (Sabancı) Sınıf farklarının çok keskin ve yoksulluğun çok yaygın olduğu bir ülkede, zengin olmaktan utanılmaması gerektiğini kanıtladı (Barlas, 11 Nisan 2004).
6. Sakıp Sabancı, Ali Koçman ve Üzeyir Garip gibi diğer medyatik işadamlarıyla birlikte o dönemin ekonomik dönüşümüne denk düşen bir imaj dönüşümünü gerçekleştirdiler. Patron karikatürünün sert çizgilerini yumuşatmanın ötesinde, her konuda fikri sorulan gündem tanımlayıcılar arasına katıldılar.

Erol Toy'un İmparator'undaki acımasız kapitalistten Sabancı'nın kitaplarında ve röportajlarında çizip tanıttığı insancıl kapitaliste geçiş 20. yüzyıl Türkiye'sinin tarihini yazanların gözünden kaçmayacaktır (Şahin, 11 Nisan 2004).

7. Sanıyorum, tüm ağalığına rağmen gösterdiği 'burjuvallaşma' çabası, en azından kendisinden başlayarak ve bunu yaymaya uğraşarak gerçekleştirmek istediği, 'bir nevi burjuva demokratik devrim'di (Talu, 11 Nisan 2004).

8. ...'gülen adam'ın en büyük acılarından ve birlikte götürdüğü en büyük kuşkulardan, sırlardan biri de, kendi içinde yapıp yaymaya çalıştığı o 'bir nevi burjuva devrimi'ne ilişkindir. En gerilimli dönemlerden birinde, Güneydoğu meselesi, Kürt sorununa ilişkin yaptığı çıkış... Kimi merkezlerce adeta sindirilmek istenmesi... Ardından da, 'sol terör' görünümü bir saldırıda kardeşini ve iki çalışma arkadaşını yitirmesi. Sırasıyla bakıldığında; Sakıp Bey'in girişimiyle, onun önderliğinde bir Güneydoğu'da reform raporu, bomba gibi düşer. O güne kadar, kendi çıkarlarını kollayarak arazi olmakla ünlü Türkiye burjuvazisi, böylesine 'milliyetçi', böylesine 'tabu' bir konuda birdenbire cesur ve aykırı bir çıkış yapmıştır (Talu, 11 Nisan 2004).

9. (Sabancı) Anadolu'yla İstanbul'u, sermayeyle emeği, devletle toplumu, belki hepsinden önemlisi Doğu'yla Batı'yı birleştirmenin ve bunları birbirinin içinden dönüştürmenin taşıyıcı unsuru oldu. Bu işi, asli sahipleri olan politikacılardan çok daha iyi yaptı (Kahraman, 12 Nisan 2004).

10. (Sabancı) Bu modelle gelirini içe kapalı, koruma altında iç piyasa faaliyetlerinden elde eden, bu çerçevede devlet politikalarına bire bir muhtaç ve bağımlı olan üretim anlayışının tersine işaret etmişti. Böylece işadamları ile siyasetçi arasındaki vıcık vıcık ilişkiyi bir anlamda kırmış, üreticiye görece de olsa özerk olma imkânlarının ve zemininin neler olduğunu göstermişti (Bayramoğlu, 13 Nisan 2004).

11. Sabancı'nın ikinci özelliği, birincisinin bir sonucu olarak, siyaset ve ekonomi arasındaki ilişkiyi farklı bir raya oturtması, bu yeni rayı zorlayan işadamlarının 'duayen'i olmasıydı. Demokrasi ve açık toplum ilkesi ile üretim, refah, zenginleşme arasındaki doğru orantıyı cesurca, riskler alarak ortaya koyan ilk işadamıdır Sakıp Sabancı. Bu tutumu onu elini taşın altına sokmaya itmiş; Kürt meselesi, 28 Şubat ve benzeri konularda aktif kılınmıştır. Öylesine ki, ülkede Susurluk çetelerinin at koşturduğu, Kürt meselesinde fikir beyan etmenin 'ölüm nedeni' olduğu bir dönemde, 1995 yılında hazırladığı Güneydoğu Raporu, ona bir kardeşe mal oldu. Ama hızını kesmedi. Ölene kadar kararlılığını sürdürdü (Bayramoğlu, 13 Nisan 2004).

12. Haluk Şahin, 'En medyatik kapitalistimizi kaybettik', diyor. 'Sabancı gösterdi ki, büyük kapitalist de ağlayan, gülen, acı çeken bir insandır; 70'li yıllarda damgalandığı gibi canavar değil.' (Devrim, 13 Nisan 2004)

13. Sakıp Sabancı, biz kenar mahalle çocuklarına iyi zengini sevdiren, halkıyla zenginini barıştıran işadamıydı (Özök, 13 Nisan 2004).

14. ...Özal'ın üç temel hürriyet olarak tarif ettiği teşebbüs, düşünce ve inanç hürriyeti, kanaatimce rahmetli Sabancı'nın da şiarı oldu. Konuşmalarında ve icraatlarında cesaretle, kimi zaman statükoyu da irkilterek bu hürriyetleri savundu (Selçuk, 13 Nisan 2004).

15. Sakıp Sabancı, Türk toplumunun gözündeki 'Fabrikatör' imajını, 'İşadamı'na çeviren, öncü isimlerin başında geliyordu. Toplumsal yaşamımızı ve kolektif aklımızı beyazperdeye yansıtan Yeşilçam filmlerindeki 'fabrikatör'ü, genellikle Hulusi Kentmen temsil etmez mi? Kızını veya oğlunu

ille de komşu fabrikatörün oğlu veya kızı ile evlendirmeye çalışan, 'Aşk'ı kabul etmeyen, sadece kendi hanımından çekinen, bencil bir tiplerdir bu fabrikatör. Önce Vehbi Koç, sonra da Sakıp Sabancı, fabrikatör yerine 'İşadamı' kimliğini, toplumun belleğine yerleştirdiler (Barlas, 14 Nisan 2004).

16. Sakıp Sabancı'nın toplum belleğine yerleştirdiği 'İşadamı', 'Zengin', 'Girişimci' kavramlarının yeni içeriğini, diğer işadamlarının bozmaması ve geliştirmesi gerekiyor (Barlas, 14 Nisan 2004).

17. Sabancı ayrıca TÜSİAD'da yer alan geleneksel cumhuriyet burjuvazisinin halktan kopuk bürokrasiye yakın tavırlarının yumuşatılarak, değişimci ve demokrat bir çizgiye evrilmesinde bir katalizör vazifesi gördü (Yılmaz, 14 Nisan 2004).

18. Sabancı bazen TÜSİAD çizgisinin de ötesine geçecek fikirler sarf etti ve polemiklere girdi. Güneydoğu ile ilgili daha sonra kitaplaşan fikirleri üzerine MHP lideri Alparslan Türkeş'ten 'çizmeyi aşma' uyarısı alan Sabancı'nın cevabı, onun karakterini ele veriyordu: 'Ben hiç çizmeye girmedim ki...' (Yılmaz, 14 Nisan 2004)

19. Sabancı, devletçi, içe kapanmacı, militer ve otokrat zihniyet karşısında değişimci, demokrat, yabancı yatırımcılarla ortaklık içinde dışa daha açık bir ekonomiden yana zihniyeti temsil eden yeni burjuvaziyi temsil etmekteydi. Bir televizyon tartışmasında, Doğu Perinçek karşısında kendine hâkim olamayarak ayağa kalkmış ve Perinçek'in kafasını göstererek, 'İşte bu kafa yüzünden gelişemiyoruz!' demekten kendini alamamıştı (Yılmaz, 14 Nisan 2004).

20. (Sabancı) Hasta yatağında, Kıbrıs'taki halkoylamasında 'evet' verilmesini desteklemek üzere vereceği demecin zamanlamasını düşündüğüne göre, kardeşi Özdemir Sabancı'yı emsali olmayan bir cinayetle kaybetmek gibi ağır bir bedel ödemesine rağmen, son nefesine kadar bu zihniyetle mücadele ettiği anlaşılıyor (Yılmaz, 14 Nisan 2004).

21. Bölge işadamları da bunun beklentisi içindeydiler ki; 'Sabancı herkesin düşündüğü ancak söylemeye cesaret edemediklerini söyledi. Bu da Sabancı farkı! Bu sözleri Sabancı değil de bir Doğulu işadamı söyleseydi en iyimser tahminle mahkemelerde sürünürdü' diyorlardı. Hani haksız değildi Çiller'in dillendirdiği 'hain işadamları' listesinden sonra. Ve sonra ne mi oluyordu? Tabii ki bir Türkiye tragedyası, beklenen son. Alparslan Türkeş çıkıyordu ve birilerine 'Ne mozaigi ulan' diyordu. Ardından da 'Sakıp Ağa çizmeyi aşıyorsun' deniliyordu. Mahkemelerde sürünme iyimserliği değil de, bir kardeşi söylenmiş bir söz uğruna feda etmenin derin hüznünü yaşıyordu Sakıp Sabancı. Diyarbakır konuşmasının üzerinden iki ay geçmeden rapor yayınlanıyordu. Dördüncü ayında da, Ocak 1996'da Özdemir Sabancı öldürülüyordu... (Diken, 17 Nisan 2004)

22. (Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı ve Sakıp Sabancı) Esnafın tüccara, zanaatkârın sanayiciye dönüşmesine öncülük etmişlerdir. Bu öncüler sayesinde 'İşadamı' kavramı sözlüklerimize girmiştir (Barlas, 8 Nisan 2005).

23. (Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı ve Sakıp Sabancı) Onlar, ödedikleri vergilerle, yarattıkları katma değer ve istihdamla, topluma yaptıkları katkılarla Türkiye'de 'servet'i meşrulaştırmışlar ve zengin olmaya itibar kazandırmışlardır (Barlas, 8 Nisan 2005).

24. (Sabancı) En tartışılmaz konularda düşüncesini açıkça söyler, ne statükodan, ne de siyasi iktidarlardan çekinirdi. Halkla kaynaşmak, onun için en güvenilir ortam içinde bulunmak anlamına gelirdi (Barlas, 8 Nisan 2005).

25. Vehbi Koç-Sakıp Sabancı-Nejat Eczacıbaşı gibi öncü isimler, zengin olmanın ayıp bir şey olmadığını, özel servetlerin de ülkenin zenginliğinin kanıtı olabileceğini Türk toplumuna inandırdılar (Barlas, 11 Nisan 2006).

26. ...Sakıp Sabancı, Türkiye’de işadamı profilini/karikatürünü değiştiren kişidir. Yetmişli yıllarda mizah dergilerinde resmedilen (işçi düşmanı-gaddar ve ağızda puroyla eğlence düşkünü) patron tiplmesi seksenlerde ciddi değişim gösterdi. Tabii ki seksenlerin dünyasında kahramanlık müessesesi Che’den Rambo’ya geçti, ama ülkemizde işadamının toplum yararına çalışan bir kişi olarak resmedilmesinde kendisinin yine de önemli payı olduğunu düşünürüm (Borça, 1 Kasım 2008).

Özellik

1. O hem köküne bağlı bir muhafazakâr, hem kökten bir değişimciydi (Akdoğan, 11 Nisan 2004).
2. Anadolu sermayesini uluslararası boyuta taşıyan Sabancı, açılımların adamıydı (Akdoğan, 11 Nisan 2004).
3. ...Sakıp Bey üstün başarılarla imza atmış bir ‘sanayici’, sanayi alanında bir ‘devrimci’ idi... (Akyol, 12 Nisan 2006)

Eleştiri

1. İşte Hayatım’ın kapağında yer alan fotoğrafında Sabancı, Turgut Özal’ın ekranlardan gözümüzün içine sokmaya çalıştığı kalemini tutar. Sabancı bu kitapta, yazımızın temel izleklerinden biri olan ‘iş adamı imgesi’nin dönüşümüyle ilgili çarpıcı bir saptama yapmış: ‘Ben hiçbir şey yapmadım ise, 1980’li yıllarda Türkiye’de tek bir şey yaptım: Halka gerçek işadamını sevdirdim. Gerçek sanayiciyi sevimli hale getirdim. Vergisini veren adamın zenginlikten utanmayacağını gösterdim.’ Bu operasyonu Sabancı’nın kendi başına yapmadığını yukarıda sunmaya çalıştığımız tarihsel arkaplan bilgilerinden çıkarabiliriz kuşkusuz ve elbette hegemonik olanı nasıl kullandığına bakarak (Adaklı, 2001: 257).

Koç ve Mentör Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. (Sabancı) Ekonomik ve sosyal etkinliklerde kendi sorunlarını dile getirirken, deneyimlerini de başkalarına aktardı (Uras, 10 Nisan 2004).
2. (Sabancı) Hayatını kitaplara döktü, bu da Batılı bir anlayıştı. ‘Söz uçar yazı kalır’ sözünü unutmadı. Kitap yazdı, başkaları gibi konuşmakla yetinmedi. Bildiklerini, öğrendiklerini, yaşadıklarını başkalarıyla bölüştü. Çok da iyi etti, başarılı bir işadamının öyküsünü herkes okuyabili. Genç kuşaklar, başka sanayiciler, işadamları bunu okuyarak onun önemli deneyimlerinden yararlandılar (Hızlan, 11 Nisan 2004).
3. Sabancı Topluluğu bünyesinde bulunan şirketlerde 30 binden fazla çalışana istihdam sağlanmaktadır. Düzenlenen teknik ve yönetim konularındaki eğitim programları ile üstün niteliklere sahip iş ve beyin gücü yetiştirilmektedir (Zaim, 11 Nisan 2004).
4. Sabancı Topluluğu, sadece sanayi ve ticaret alanlarında yatırım yapmak ve yetişmiş iş gücünü istihdam etmekle yetinmemiş, aynı zamanda bir ülkenin gelişmesindeki en önemli unsur olan gençlere yatırım yaparak Sabancı Üniversitesi’ni kurmuştur (Zaim, 11 Nisan 2004).
5. Sakıp Sabancı, ‘İşte Hayatım’, ‘Para Başarının Mükâfatıdır’, ‘Gönül Galerimden’, ‘Rusya’dan Amerika’ya Gezdiklerim Gördüklerim’, ‘Ücret Pazarlığı mı, Koyun Pazarlığı mı?’, ‘Gelişen ve Değişen Türkiye’, ‘Daha Fazla İş Daha Fazla Aş’, ‘Doğu Anadolu Raporu’, ‘...Bıraktığım Yerden

Hayatım' gibi birçok eser ortaya koyarak birikimlerini ve tecrübelerini de geniş kitlelere aktarmıştır (Zaim, 11 Nisan 2004).

6. ...Sakıp Sabancı memleketlim ya, Adanalı sayılır ya, hiç karşılaşmadığım bu renkli Ağa'yı kendime fevkalade yakın hissediyorum. Gençlere yatırım yaptığımı da biliyorum, halden anlar diye düşünüyorum... (Arman, 12 Nisan 2004)

7. (Sabancı) İş ve yönetim hayatına ait bilgi ve tecrübelerini kitaplaştıran liderlere öncülük etmişti. Bu konuda bıraktığı eserler genç yönetici ve iş adamlarının ufuklarını açacak değerdedir... (İzmirli, 13 Nisan 2004)

8. (Sabancı) Aslında hem bir şeyler öğrenmiş, hem de bir şeyler öğretmiştir onlara (Demirok, 12 Nisan 2008).

Özellik

1. (Sabancı) Alışık olmadığımız bir şekilde, bütün birikimlerini, tecrübelerini kitaplaştırarak insanımızla paylaşan bir kültür sevdalısı... (Abay, 12 Nisan 2004)

2. Başarı sırlarını neden yazdığını, bunları okuyarak kendisine Anadolu'dan birçok rakip çıkacağını söyleyerek kendisine takıldığında, ellerini vecd ile havaya kaldırarak haykırmıştı: - İnşallah! İnşallah! (Akyol, 12 Nisan 2004)

3. Jak Kamhi'nin, meslek kuruluşlarında üst göreve seçilen genç bir işinsanına, halkla ilişkiler konusunda 'git Sakıp Bey'e danış', dediğini de biliyorum (Devrim, 13 Nisan 2004).

4. Bir seferinde ona, gençler için 'Kulağınıza Küpe Olsun' isimli bir kitap hazırlıyorum, dedim. Gözleri parladı. 'Aferin. Çok iyi yapıyorsun. Tecrübelerini her zaman gençlerle paylaş' dedi. Kitabımda sizin de öğütlerinizin bulunmasını istiyorum dediğimde, hiç tereddüt etmeden 'Ne istersen sor. Kitabına koy' dedi (Şenver, 13 Nisan 2004).

5. (Sakıp Ağa!) Tecrübelerinden, yazdıklarından dünya durdukça herkes yararlanacak (Ülman, 15 Nisan 2004).

Eleştiri

1. 80'lerin neo-liberal politikalarının kültürel alandaki karşılığı, küreselleşme söylemidir. Sabancı'nın içinden konuştuğu bu söylem, özellikle 1998 tarihinde yayınladığı 'Başarı Şimdi Aslanın Ağzında' adlı kitabında belirgindir. 'Öğütçü' ya da 'başarıya giden yollar' kategorisine giren bu kitapta Sabancı, olabildiğince şematik ve apaçık çelişkilerle dolu ifadeleri kullanmaktadır. Salih Memecan'ın Sabancı karikatürleriyle görselleştirilen kitapta yabancı dil bilmenin, dünya ölçeğinde düşünmenin, çok-kültürlülüğün (Sabancı, 1999: 180), projeciliğin nimetleri sayılırken; fizibilite, strateji, bilimsellik, verimlilik, serbest piyasa ekonomisi, düzenleyici devlet, devletin piyasadan elini çekmesi, teknolojik yenilikler, risk alma, uzmanlaşma, vb. gibi teknik terimlerin altı çizilmektedir. Bunların karşısında ise din ve inanç, atalar/kök (38), aile (40-44), gelenekler, müesseseseleşmek ama KİT'leşmemek (115) gibi bir çeşit dengeleme işlevini gören ortak duyuşsal temalar yer almaktadır. Sabancı'nın bu kitaptaki dili ve üslubu, genel olarak bakıldığında günümüzde para kazanmanın güçleştiği, ama bunun akılcı davranışlarla-yani Sabancı'nın öğütlerine uyarak-başarılabilceği fikrini işlemektedir. Olabildiğince klişeleşmiş bir dilin kullanıldığı kitapta sıklıkla şöyle cümlelere rastlanıyor: 'devleti hortumlamayın', 'işinizi evinize, evinizi işinize taşımayın', 'çalışma arkadaşlarınızı özenle seçin', 'kefenin cebi yok', 'arkanızda eser bırakın', 'para her şey değildir'... Aslında 'hayatta başarılı olma'nın sırlarını açıklar

gözükten Sabancı'nın kullandığı dil, ortak duyuşsal kalıpların bir kolajından ibarettir ve açıkladığı sırlar, esaslı başka sırları maskeleymektedir: Hayatta 'başarılı' olmak, bir başka deyişle Sabancı olmak için, daha çok sömürmelisiniz... (Adaklı, 2001: 260)

2. Televizyon ekranlarında sıkça karşımıza çıkan 'Sakıp Ağa'nın anlattığı her hikâyesinin, verdiği her öğüdün, açıkladığı her düşüncesinin aynı derecede değerli ve yol gösterici olduğunu herhalde hiçbirimiz iddia edemeyiz (Bumin, 13 Nisan 2004).

İletişim Uzmanı Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Sakıp Sabancı'nın iş çevrelerinin önde gelen sözcülerinden biri ve sesini en iyi duyurabilen kişi olduğu... belirtildi (The Wall Street Journal, Kasım 1996).

2. Köylülük ile işçi dostu patron imgelerini başarılı bir halkla ilişkiler çalışmasıyla bütünleştiren Sakıp Sabancı, yakın sayılabilecek geçmişte negatif imaları bulunan işadamı imgesinin pozitif bir içerikle doldurulmasında önemli bir rol üstlenmiştir (Adaklı, 2001: 243).

3. (Sabancı) ...ticaret, sanayi ve finans alanında Müslüman Türklere göre çok daha yetkinleşmiş bulunan gayrimüslimlerle ilişkilerini her zaman sağlam tutmuştur. Örneğin Sabancı Grubu'nun ve Türkiye'nin en önemli tekstil fabrikalarından biri olan Bossa'nın kuruluşunda üç gayrimüslimin büyük katkısı olmuştur: Nesim Kasado, Avandis Kazancıyan, Elyafim Kandiyoti (Adaklı, 2001: 256).

4. Sabancı'nın sanata olan 'merakı', onun halkla ilişkiler çalışmasının önemli unsurlarından birini teşkil etmektedir. Sabancı, 80'lerin başında 'halkla ilişkiler' kavramının önemine vakıf olmuş ve kendisini medyatik bir kişiliğe kavuşturan stratejik adımları bu dönemde atmaya başlamıştır (Adaklı, 2001: 257).

5. 80'lerin ortalarından itibaren popülerleşen Sabancı imajı, günümüze kadar Sabancı Grubu'nun meşruiyet alanını kuran temel unsurlardan birine dönüşmüştür; Sabancı, medya stratejisiyle adeta kendi kendisini pazarlayan bir SA'dır (Adaklı, 2001: 258).

6. (1999 yılında muhafazakâr romancılardan Tarık Buğra'nın Sabancı'nın hayatına öykünerek yazdığı 'Patron' adlı oyun, kamuoyunun gündemini meşgul etmiştir. Devlet Tiyatroları repertuarına Sabancı imtiyazıyla sokulduğu iddia edilen oyunun galasında oyuncuların Ali Sürmeli, oyunun bir sanat yapıtı olarak görülemeyeceğini, kişisel çıkarların devreye girdiğini iddia ederek 'olay' çıkarmıştır.) Gözlerinin önünde cereyan eden olayı sükûnetle karşılayan Sabancı, oyuncunun tavrının ne kadar demokratik olduğu üzerine yaptığı konuşmayla medyatik kişiliğini bir kez daha perçinlemiştir (Adaklı, 2001: 258).

7. '...Önce malımızı, firmamızı tanıtmaya özen gösteriyorduk. Fakat baktık ki bu yetersiz kalıyor. İş, ilan ile, reklam ile, malı tanıtmak ile bitmiyor. Bunun çok ötesinde bir iş var... Öğrendik ki buna 'Halkla İlişkiler' deniyormuş. Bir sanayici olarak 'Halkla İlişkiler'in önemini yaşayarak öğrendim. Fakat gördüm ki, günümüzde 'Halkla İlişkiler' bir bilim dalı. Bu işin kitapları var, uzmanları var. Şu bir gerçek ki, başarıyı hızlandırmanın, sürekli kılmanın, artırmanın yolunu 'Halkla İlişkiler' açıyor.' Bu sözleri, geçmişi neredeyse 1900'lü yıllara dayanan, ülkemizde ise ancak son yıllarda popüler hale gelen 'Halkla İlişkiler'in 'sihirli değneği'ni beceriyle kullanarak gönüllere taht kuran Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sakıp Sabancı söylüyor (Kibar, 22 Şubat 2002).

8. Eşi, onun sergilerde giydiği elbiseden şikâyet eder, hep aynı elbise, diye... O da 'Ankara'ya gidiyorsun, siyah kadife bir kumaş al, gel!' der. Kumaş gelir, Fikret Otyam Gazipaşa'da terziye diktirir, önce Ankara'daki sergide giyer, sonra Kopenhag'daki sergide... İşte ne olursa burada olur, Fikret Otyam'ın pantolonu arkadan, apış arasına yakın yerden cart diye yırtılır, sergi boyunca bir eli arkada dolaşır, misafirleri ağırlar. Gazipaşa'ya döner dönmez, pantolonu 'aidiyeti ciheti'yle Sakıp Sabancı'ya postalar, çünkü kadife kumaşın markası 'SA'dır. Bir süre sonra Sakıp Sabancı'dan cevap gelir: 'Kopenhag'da karşılaştığınız durumun güçlüğünü anlıyorum. Kumaşı Adana Teksa'ya gönderdim; yapılan kontrolde, kadifenin elbiselik değil, perdelik olduğunun anlaşıldığını belirttiler. Demek ki, eşiniz kumaşı alırken, ya tezgahât atladı veya kendisi elbiselik aradığını söylemedi. Size ayrı bir paketle, iyi günlerde giymeniz dileklerle elbiselik Teksa kuması gönderiyorum. Umarım her iki kumaşın arasındaki farkı görürsünüz. Ayrıca, gönderdiğiniz pantolonu inceleyenler, kumaşın akmanmış olduğunu, dikiş yerinden patladığının tespit edildiğini de bildirdiler; bunda belki terzinin de hatası olabilir. Onun için, yerli sanayi adına lütfen utanç sahibi olacak kadar karamsar olmayın.' (Pulur, 19 Şubat 2004)

9. (Sabancı'nın) Bütün bunları yaparken, bir Anadolu insanı olarak, halkın dilini kullanması, mesajlarını halkın anlayacağı biçimde ortaya koyması, kavgacı değil barışçı bir görünüm yaratması, sempati toplamasına imkân verdi (Uras, 10 Nisan 2004).

10. Sakıp Sabancı, iyi insan ilişkilerini yurtdışına da taşıdı (Uras, 10 Nisan 2004).

11. Amerika'ya böbrek ameliyatına gitmeden bir gün önce, Sakıp Sabancı Müzesi'nin bahçesindeki objeleri tek tek gösterdi, birlikte gezdik. Arkeolojiye neden önem vermemiz gerektiğini, bizim için uluslararası tanıtma değerini örneklerle anlatıyordu. Yıllarca yaşadığı binanın müzeye dönüştürülmesinin verdiği mutluluktan söz ederdi hep. Amerika'dan döndükten sonra da, Medici'lerden Savoy'lara Floransa Saraylarında Osmanlı Görkemi sergisini gezdirdi davetlilere, gene aynı coşkuyu yaşıyordu. Ertuğrul Özkök ile beni ellerimizden tuttu, yeni bir serginin, yeni bir sanat yavrusunun doğumunu yaşıyordu (Hızlan, 11 Nisan 2004).

12. (Sabancı) ...İstanbul'a belediye başkanı olması ihtimali fazla olmayan bir adayı bile ziyaret etmeyi protokol görevi sayıyordu. Büyük olasılıkla diğer adayları da ziyaret etmiş veya edecekti (Pekşen, 11 Nisan 2004).

13. Bir keresinde Atlı Köşk'e gittiğimde, benden önce gelmiş genç bir muhabirin kendisine mutfakta omllet yaptırdığını görmüş ve şaşırılmışım. -Niye bunu yapıyorsunuz?, diye sorduğumda; -Gazeteci arkadaş istedi, yapıyorum, demişti. Genç muhabir ise röportajında kullanacağı 'Sabancı usulü omllet'in peşindeydi (Pekşen, 11 Nisan 2004).

14. Özellikle 1980'li yıllarda, henüz özel televizyonlar pıtrak gibi yayılmadan, TRT'nin çeşitli programlarında Sakıp Ağa'sız bir program görmek zordu. Tartışma programlarında, yarışma programlarında, eğlence programlarında, haber programlarında onu kendine özgü şivesiyle konuşurken, tartışırken, komiklik yaparken görürdük (Şahin, 11 Nisan 2004).

15. Medyada görünmeyi çok seviyordu, ama medya patronu olma önerilerine hiçbir zaman yüz vermedi. Çünkü şu haliyle tüm medyaların kendisine ait olduğunu biliyordu. Onları nasıl kullanacağını biliyordu. Kendisinin SA damgalı yürüyen bir reklam panosu olduğunu biliyordu. Bu

şekilde kullanımın, medyayı bir infaz ve şantaj aleti olarak kullanmaktan daha etkili olduğunu biliyordu... (Şahin, 11 Nisan 2004)

16. Yıllar önce, Hürriyet'in Pazar ekinin kapağında, havuzunda tombalak atarken fotoğraflanmış halde görünce onu, bu adamın cidden sempatik bir adam olduğunu düşünmüştüm... Fotoğrafçı Batuhan Kıran'la beraber havuza girmiş bir sürü su altı pozunu vermişti... Yüzen melek, su altı cenini, dalgıç yunus... 'Sakıp Sabancı'ya su altında tombalak da attırdık...' Sakıp Sabancı'nın medyayla bu yoğun muhabbeti PR (Halkla İlişkiler) sempati miydi? Bilemiyorum... Tek başına bütün holdingin PR'ını yaptığı muhakkaktı da, bunu sırf bu yüzden yaptığından emin değilim... (Tuncer, 11 Nisan 2004)

17. Ailesinde ondan başka hiç kimse öyle bir aksanla konuşmazdı... Hatta yer yüzünde öyle bir aksanla konuşan birileri daha var mı ondan da şüpheliyim... Bana kalırsa kendisinin ustaca ve zekice yarattığı bir konuşma tarzıydı bu... (Tuncer, 11 Nisan 2004)

18. Rastgele iki cümle edip bu kadar büyük bir mesaj verebilmek de asrın imaj başarısıdır (Tuncer, 11 Nisan 2004).

19. Sakıp Sabancı'nın bir başka boyutu ise siyasilerle, sanatçılarla, sporcularla, yani toplumun değişik kesimlerinden farklı dünya görüşüne sahip insanlarla karizmatik kişiliği ve esprili tarzıyla kolaylıkla iletişim kurabilmesidir (Zaim, 11 Nisan 2004).

20. Bir ara teybi kapattım. Sakıp Bey'e dönüp, 'Burada bulunmamın sebebi röportaj değil efendim. Zaten yayınlanma ihtimali olmayan bir sohbet bu...' Küçük bir şaşkınlık. 'Dinliyorum sizi' dedi. 'Adanlı olduğumu biliyor muydunuz?' diye başladım ve derdimi anlattım. Lafımı bitirdikten sonra Sakıp Bey kahkaha attı: 'Perşembe günü Saint Benoit'ta konferansım var, oraya gel konuşuruz. Ben yatağıma geri dönüyorum.' (Arman, 12 Nisan 2004)

21. Aradan 15 yıl geçti, bundan birkaç ay önce Sakıp Sabancı'yla birlikte New York'a uçtuk. Meğer hastalığının başlangıç dönemleriymiş, check-up'a gidiyorlarmış. Ben tabii ölümcül bir hastalığı olduğunu bilmiyorum, normal bir sağlık kontrolü zannediyordum. Nasıl şeker ve tatlı, bütün bir uçakla sohbet ediyor (Arman, 12 Nisan 2004).

22. (Sakıp Ağa) Küçükle küçük, büyükle büyük idi. Muhabatına 'ağam' demesi, Kayseri asıllı iş adamının gönlüne Adana'dan nakşettiği bir güzelliştir. Eski Adana'da 'ağam' gibi, 'ciğerim' gibi nefis hitap şekilleri vardır ki dildeki akide şekeri nefasetindeydi. 'Ağam', küçüğe 'aziz kardeşim', büyüğe 'canım ağabeyim' demektir (Er, 12 Nisan 2004).

23. TÜSİAD'ın kurulma sebeplerinden biri de büyük patronlara 'anonimlik' sağlayarak birey olarak çekindikleri eleştirilerini yapma imkânını onlara sunmaktır. Sakıp Sabancı 'farklı patron' imajını biraz da benzerlerinin sustuğu ortamlarda çıkış yaparak sağladı (Koru, 12 Nisan 2004).

24. (Sakıp Bey) Toplumda 'kremanın kreması' denebilecek konumdayken, her zaman geniş kitlenin içinde olmayı tercih etmiş, şivesi ve tarzıyla 'büyük patron' imajını değil 'Sakıp Ağa' imajını yerleştirmişti (Ulagay, 12 Nisan 2004).

25. İnandığım bir iletişim ustasından da şunu işitmiştim: -Televizyon sohbet programlarına hazırlanarak giden tek adam vardır Türkiye'de; o da Sakıp Sabancı'dır (Devrim, 13 Nisan 2004).

26. Büyük Efes Oteli'nin lobisinde Sayın Sakıp Sabancı'ya takdim edildim. Kendisinden duyduğum ilk cümle, 'Ağam kaç metre kare sattın?' Bu, fuar işinin tamamını özetleyen bir cümledir. Hatta bazı

fuat kuruluşlarının sloganı olmuştur. 'Bizim metre karemiz, sizin başarınızdır.' (İzmirli, 13 Nisan 2004)

27. Onun sanki sırtında anahtarı vardı. Çevirince konuşur, komiklik yapar, güldürürdü. Ya da bir çizgi film kahramanıydı. Üstünden araba geçse, yamyassı yapışsa asfalta, yine de bir şey olmamış gibi kalkar yürürdü (Suda, 13 Nisan 2004).

28. Elbet şirket bilançolarının tek tek incelenmesi sonucunda oluşmadı bu gönüllerde aklanma durumu. Vakıflar, okullar, yurtlar, hastaneler, bağışlar, burslar falan da etkili olmuştur tabii ama esas neden, insana, 40 yıllık arkadaşımı gibi sırtına vurup 'N'aber Ağam?' diyebileceği duygusunu vermiş olmasıydı bence. Herkesin akrabası gibiydi (Suda, 13 Nisan 2004).

29. Tam bir Batılı gibi yetiştirilen Eczacıbaşı'nın başlattığı hayalleri zorlayan düzeydeki proje, bir köylü çocuğu olarak dünyaya gelen, tanıdık-tanmadık herkesle birinci dakikada sıcak ilişki kurmayı başaran Kayserili Sakıp Ağa sayesinde bitirilebilecek (Tamer, 13 Nisan 2004).

30. Bizim coğrafyanın ruhunu tümüyle yansıtan Sakıp Bey ise, diğer coğrafyaların ruhlarıyla yakınlık kurmakta çok yetenekliydi. Sabancı Grubu onun sayesinde Japonya'dan Belçika ve Fransa'ya dünyanın dört bir yanından kuruluşlarla % 50-50 ortaklıklar kurmayı başardı. Sakıp Bey son ortaklığını, aynı topraklardan, ama farklı coğrafyaların ruhunu yansıtan Eczacıbaşı ile yapacak (Tamer, 13 Nisan 2004).

31. (Sabancı) ...özü sözü doğru, lafını esirgemeyen bir insandı. Eh, bana da öyle söylerler ya... Bir gün köşemde, 'Haydi bakalım Sakıp Sabancı, kesenin ağzını aç' demiştim. Hemen ertesi gün aradı ve 'Benim kesenin ağzı her zaman açık, ama dilerim o keseden başarılı olanlar sebeplensin' dedi. Bir seferinde de rahmetlinin sahip olduğu bir müessesenin ecnebi yöneticisini köşemde azarlamışım. Yurt dışındaymış. Türkiye'ye gelir gelmez beni aradı, 'Evet sevgili Vardar, yazındaki eleştiri doğrudur. Hemen talimat verip incelettiriyorum, ama gözünü seveyim, bizim ecnebi ortaklarla kurduğumuz müesseseleri eleştirirken dikkatli ol. Adamlar gücenip kaçıyorlar yahu. Nitekim geçen ay ikisi Türkiye'yi terk etti. Biri Mısır'a, biri İtalya'ya gitti' demişti (Vardar, 13 Nisan 2004).

32. Sakıp Bey, renkli ve hatta bir miktar sıra dışı kişiliğiyle bu ülkenin zenginliklerinden biriydi. Bir aralık TV'de ve yazılı basında ondan daha çok yer alan kimse yoktu. Her yaptığı hadise oluyor, her sözü manşetlere taşınıyordu. Çoğu zaman konuşmaları abartılı, davranışları şaşırtıcıydı. Tabiri caizse her kılığa girmekten hiç çekinmiyordu. Babacan tavırları, alçakgönüllü konuşma tarzıyla, gittiği her yerde etrafında hemen bir sevgi halesi yaratıyordu (Cansen, 14 Nisan 2004).

33. Bir şirkette, özellikle büyük şirketlerde, mesela topluluklarda iki ana işlev vardır. Bunlardan birincisi 'ilişkiler' (relations), ikincisi 'faaliyetler' (operations) dir. Sakıp Bey, bu tasnife göre, Sabancı Grubu'nda 'faaliyetler baş yöneticisi' değil, 'ilişkiler baş yöneticisi'ydi. Böyle bir grupta tanzim edilmesi gereken ilişkileri şöylece sıralayabiliriz. a) aile içi ilişkiler, b) aile-üst yönetim ilişkileri, c) devlet ve yerel yönetim ilişkileri, d) yabancı ortaklarla ilişkiler, e) halkla ilişkiler. Sabancı Grubu, yerince uzun süredir işlerini başarıyla götürüyor. Bu başarıda Sakıp Bey'in ilişkileri yönetmede gösterdiği becerinin çok büyük payı vardır. Aksi olsaydı, grup çoktan dağılırdı (Cansen, 14 Nisan 2004).

34. TÜSİAD zamanla sola kayan geleneksel hamisi CHP'ye karşı mücadele ederek, CHP hükümetinin yıkılması için verdiği ilanlarla dikkat çekmiştir. TÜSİAD bundan sonra Türkiye'nin iktisadi, siyasi ve sosyal meselelerinde, fikrine önem verilen bir baskı grubuna ve sivil toplum kuruluşuna dönüştü,

üyelerinin menfaatleri ötesinde bir Türkiye perspektifine yönelmeye başladı. İşte merhum Sakıp Sabancı bu süreçte mühim bir rol oynadı. Sabancı, mutedil kişiliği yanında, TÜSİAD dışında kalan sermaye grupları ve geniş halk kitleleriyle kurduğu ilişkiler sayesinde bir meşruluk şemsiyesi sunuyordu (Yılmaz, 14 Nisan 2004).

35. Aslında Özal'ın da Sabancı'nın da İngilizceleri mükemmel sayılmazdı. Ancak söyledikleri sözler anlaşılırdı ve etkileyici olurdu. Bu yüzden kolej eğitilmiş Türklerin İngilizcelerinden daha fazla dinletirlerdi kendilerini. Sabancı ile 1990'larda yaptığımız bir Boston seyahatinde, 'Türk Haftası' dolayısıyla Amerikalılara hitaben de konuşmalar yapmamız gerekiyordu. Sabancı kürsüye gelip Türkiye'yi Amerikalıların nasıl yanlış tanıdığını şöyle anlatmıştı sınırlı kelime kullanarak: -Ben Amerika'yı, televizyon dizilerinden, Flamingo Yolu'ndan, Dallas'tan tanıyorum. Bu filmlerde bütün işadamları dolandırıcı, bütün politikacılar kokuşmuş, bütün polisler rüşvetçi. Ama ben Amerika'nın böyle olmadığını biliyorum. Siz Amerikalılar da Türkiye'yi Midnight Express filminden tanıyorsunuz. Türkiye de o filmdeki gibi değil (Barlas, 18 Nisan 2004).

36. Sakıp Sabancı sadece mahalli şive konuşmakla yetinmedi; halkın anlayabileceği dille konuştu (Alkan, 19 Nisan 2004).

37. (Sabancı) ...kolay iletişim kurabilen, bunu kendine özgü motifleri ile süsleyen renkli bir kişilikti (Önen, 20 Nisan 2004).

38. 30 yıllık devlet görevim sırasında resmi ortamlarda Sayın Sabancı ile zaman zaman karşılaştım, bir arada oldum. Bu birlikteliklerde bile Sakıp Bey kişiliği ile ilgi odağı olan, pozitif enerjisi ile herkesi etkileyen farklı bir kişilik olarak öne çıkıyordu. Kendisini her gördüğümde, bir yönüyle beni etkiliyordu (Önen, 20 Nisan 2004).

39. Sabancı kürsüye çıktığında gerçekten izlenmeye değerdi. Tam anlamıyla devleşiyor, salonda kendisini dinleyenlerle tek beyin, tek vücut haline geliyor. Fikirleri ile kitleleri coşturup heyecanlarının kıvılcımı oluyor, böylelikle o bilinen küçük dev adam kimliğine bürünüyor (Önen, 20 Nisan 2004).

40. ...o bütün halkla çok sıcak bir dostluk kurmuştu (Akyol, 12 Nisan 2006).

41. İkimiz de her yıl kitap yazdığımızdan, aramızda bu konuda 'çocuksu bir rekabet' vardı. Beni her gördüğünde takılmadan edemezdi. O kendine has ses tonu, konuşma şekli ve güler yüzüyle bana doğru yürüyüp; 'İşteee rakibim geldiii... yav enerjisi hiç bitmiyor bu kızın' diyerek kahrkahasını atar, 'Kaç kitap oldu şimdi?' diye sorar, yazdığım kitabın kaçınıcı kitabım olduğunu söylediğimde de: 'Geride kalmışız bee!' diye yine o tatlı kahrkahasını atıp, 'Amaaa... Yeni kitabım geliyooo... Habarın olsunun. Senin sayıyı yakalıyaaaam.' diye şakalaşır (Önal, 17 Nisan 2006).

42. İlk Fotoğraf sergimi, Sabancı Grubu bünyesindeki 'Akbank' açmıştı. Ama sevgili Sabancı açılışa işi dolayısıyla gelememiş, çiçeği ile bana başarılar dilemişti. Yine de bununla kalmayıp, bir gününü benim sergimi gezmek için özel olarak ayırıp gelmiş, Fotoğrafları tek tek dolaşıp incelemiş, sorular sormuş, 4 de Fotoğraf satın almıştı. Daha sonraki sergimi de onurlandırmıştı (Önal, 17 Nisan 2006).

43. (Sabancı) Bembeyaz Atlı Köşk'ün, masmavi Boğaz'ı tepeden gören o muhteşem bahçesinde verdiği davetlerde hiç oturmaz, konuklarıyla tek tek ilgilenir, yüzünde yorgunluk belirtisi görülmez, yüzündeki gülümseme hiç eksilmezdi (Önal, 17 Nisan 2006).

44. (Sabancı'nın) Evvelki Ramazan'da bir grup iş adamına verdiği iftar yemeğindeki birkaç sanatçıdan biri de yine bendim. Oturduğum masaya gelip yanıma oturmuş, tatlı tatlı espriler yapmış, futboldan bile konuşmuştuk (Önal, 17 Nisan 2006).

45. (Sabancı) Kardeşinin cinayete kurban gitmesi sırasında yolladığım faks için acısına rağmen beni telefonla arayıp teşekkür etmişti. Amerika'ya tedaviye gittiğinde, ona o sırada çekilen konser resimlerimden yollamış, geçmiş olsun dileklerimi sunmuştum. Yine ondan teşekkür gelmişti (Önal, 17 Nisan 2006).

46. İster yönetici olsun ister patron, şirketini kendi kişiliğiyle bütünleştiren insanlar bu süreci zaten yaşıyor. Tam da burada rahmetli Sakıp Sabancı'yı anıyorum. Bizde şirket imajını bir 'kişilik figürüyle' pekiştirmeyi ilk keşfeden galiba odur. Nitekim kendisine Amerikalı imaj uzmanlarının şunu söyledikleri rivayet edilir: 'Uyguladığınız yöntem o kadar harika ki, kendinizi sürekli kamuoyuna taşımakla kurumunuz için inanılmaz bir imaj yaratıyorsunuz.' (Demirok, 19 Mart 2009)

47. 'Sakıp Ağa' bu işi büyük bir ustalıklı becerdi, bugün bile belleğimizden silinmeyen 'pozitif şirket imajı'nın temellerini atmış oldu (Demirok, 19 Mart 2009).

Özellik

1. Geçen hafta Rahmi Koç, bu hafta da Sakıp Sabancı ile birlikteydik. Öğrenciler sordu. Onlar cevapladı. Her ikisinin de gençler ile olan diyalogu mükemmeldi (Güçlü, 9 Mayıs 2003).

2. (Sabancı) (bence) halkla ilişkiler dâhisiydi... (Cıvaoğlu, 11 Nisan 2004)

3. Her gazetecinin yaşamında biraz Sakıp Sabancı vardır. Medyatik kişiliği nedeniyle vazgeçilmesi zor bir haber ve röportaj kaynağıydı (Pekşen, 11 Nisan 2004).

4. Sakıp Bey'in 'Gönül Galerimden' adlı kitabı bir dostluklar albümüdür. Adnan Menderes'le başlar. En sert sendikal kavgaları yaptığı DİSK Başkanı Kemal Türkler ve Kissinger'dan, Ciğerci Recep'e, Dizelci Mehmet'e, Bahriyeli Deli Mithat'a kadar dostlar galerisi (Akyol, 12 Nisan 2004).

5. (Sabancı'nın) İnsan ilişkilerinde ve iletişimde kendine has içtenlik ön plana çıkardı (Dalgıç, 12 Nisan 2004).

6. Tek cümleyle, Sabancı'nın kendisini benzerlerinden ayırt eden özelliği dilinde, tarzında, üslubunda 'yerli', halktan biri olmasıydı (Bayramoğlu, 13 Nisan 2004).

7. Beni daha çok ilgilendiren, onun, Ali Saydam'ın deyişiyle 'İlişki ve iletişim yönetiminin doğal gurusu' olma özelliği (Devrim, 13 Nisan 2004).

8. (Sabancı'yla) yıllar boyunca, iş ve yönetim konferanslarında eğitim toplantılarında, televizyon programlarında yüz yüze sohbet etme imkânı bulduk. Ayrıca herkes gibi kendisini 'halkla ilişkilerin bir duayeni' olarak basında ve günlük hayatta takip ettim (İzmirli, 13 Nisan 2004).

9. Sakıp Sabancı'nın o ünlü Adanalı 'Sakıp Ağa' imajı dışında bir başka tarafı vardı. Tüm zorlukları aşan, itirazcıları ikna eden, sert muhalifleri yumuşatıp kendine bağlayıveren, en kritik görüşmelerde insanları teshir edip susturan sihirli bir özellik! (Demirok, 12 Nisan 2008)

10. ...onu iyi bir 'PR ustası'; Sabancı ailesinin öne çıkan 'figürü' olarak tanıdık. O müthiş zeki benzersiz bir diplomattı aslında (Demirok, 12 Nisan 2008).

11. (Sabancı'nın) Halka yakınlığının sırrı, gazetecilerle yürüttüğü seviyeli, dengeli ve şeffaf iletişim stratejisinde saklıydı (Bozkurt, 11 Nisan 2009).

Eleştiri

1. Geçenlerde bu mükemmel cumhuriyetçi proje, on yıllardan beri pek nadir çatlaklarından birini sahneledi. Televizyonda defalarca izledim. Her kanal defalarca gösterdi. Onlar göstermeye doyamadılar, ben izlemeye. Çok seyirlik, post-modern bir skandaldı. Rahatsız edici olabilirdi. Ama hayır. Milföy ve limonata servisiyle sunulmuş gibiydi de. Tabii böyle olmasında olayın göbeğinde yer alan Türk cemiyetinin sayılı muammalarından büyük büyük büyük (o, her şeyi en az yedi kere tekrar ediyor) işadamı, gönül insanı, çiçek patron, latan guru, güleryüz ve hoşgörünün her daim çekili flaması Sakıp Sabancı'nın yer almasının da, hatırı sayılır bir katkısı vardı. Sakıp Sabancı'ya İsmail Düm-büllü'nün kavuşunun bir türlü devredilmemiş olması büyük bir haksızlıktır (Mağden, 16 Nisan 2000).
2. Gittiği her yeri bir kavramsal sanat gösterisine dönüştürür Sakıp Sabancı. Onun için de her yere davet edilir. O da koşturur da koşturur. Kan içip kızılık kokteyli diyerek. Daima gülümseyerek, gülümseyerek, gülümseyerek (Mağden, 16 Nisan 2000).
3. Nasıl su içse yarayan insanlar vardır: Sakıp Bey de her saçmalıkta bin saçmalık açarak çıkan mümbit bir çiçek bahçesini andırıyor. Boston şehrinin sokaklarında öğrenci kızlara laf atarken, tatil köylerinde turist kızların canını sıkarken, galalarda, açılışlarda, baş konuşmacı olarak şenlendirdiği okazyonlarda, her tarafta çok tuhaf, çok çok çok tuhaf bir oyun sergiliyor. Üstelik amatörce. Beş kuruş almadan. 'Karizmatik' şahsiyeti holdinge kâr olarak yansıyor; bu da bir nevi alaturka PR numarasıdır, şudur budur, bilemeyeceğim (Mağden, 16 Nisan 2000).
4. ...Boğaziçi Üniversitesi'nde sosyalist öğrencilerin protestosuyla karşılaşan Sabancı'nın, imajına hiç de uygun olmayan biçimde sinirlendiği gözlenmiş ve ağzından şu 'veciz' sözler dökülmüştür: 'Sosyal oğlu sosyalistim, bir sürü sosyal tesis yaptım.' (Adaklı, 2001: 258)
5. Canlı olarak yayınlanan bu programda İşçi Partisi lideri Doğu Perinçek, programda Sabancı'nın çok önemli ikonik özelliğini bir anda yerle bir etti: Sakin ve kendi düşmanlarına bile hoşgörüsü yaklaşabilen, geniş görüşlü işadamı özelliğini. Perinçek, stüdyoda kendi masasından kalkarak işçi temsilcilerinin bulunduğu masaya gelen Sabancı'nın cebine yapışıp 'işte paralar buraya akıyor!' diye birkaç kez bağırduğunda, Sabancı o bildik sükûnetini ve genişliğini kaybediverdi, sinirlendi, ne yapacağını bilemedi. Oysa iki dakika önce, 'Ben aslında işçileri çok severim' türünden bir cümle eşliğinde münazaranın karşı ucuna, kendi 'düşmanlarının' masasına geçtiği sırada Sabancı, böyle bir tavrı hiç beklemiyordu. Aniden gelişen davranış üzerine Sabancı, gizlediği tırnaklarını çıkarıp Perinçek'i şikayet etmeye başladı: 'Halkı perişan eden işte bu kafa!..' (Adaklı, 2001: 261-262)
6. Radikal Gazetesi köşe yazarı Perihan Mağden, 'Bir Trilyonerin Meddah Olarak Portresi' başlıklı köşe yazısında (2000: 16 Nisan), '...gönül insanı, çiçek patron, latan guru, güleryüz ve hoşgörünün her daim çekili flaması...' dediği Sabancı'nın bu komik görünme arzusunu eleştiriyordu (Adaklı, 2001: 264).
7. Meddah yine çıktı meydana. Şimdiye dek herhangi bir gösteri fırsatını kaçırdığını hatırlamıyoruz. Kendimizi bildik bileli onun şerbeti bol tutulmuş monologlarından yakında başımıza gelecekler konusunda bir ipucu çıkarmaya çalışırız. İçimiz ezilerek (Türker, 21 Nisan 2003).
8. Sakıp Sabancı hakkında uzun uzun düşünmeden bu memleketin popüler kültür örüntüsü üstüne hiç bir fikir inşa edemeyiz. Onun konuşma üslubu; her kelimenin üstünde tepinerek tuhaf, benzersiz bir deklamasyonla parlatılmış hitabeti, başarılı bir imge çalışmasıdır. Öncelikle kitlesinin yüzünde bir gülümseme oluşturmayı amaçlar. Onun ısrarlı köylü taklidi zamanla insanda mide ekşimesi yaratsa da,

seyrinden kopmak kolay değildir. İsmail Dümbüllü'nün kavuğu elden ele gezedursun Sakıp Ağa meddah oyunuyla, bütün toplumu hipnotize edebilecek güce sahip en büyük halk sanatçısı unvanına da adaydır. Karagöz'den esintiler taşısa da karşısındakilerle itişmeye yanaşmaz (Türker, 21 Nisan 2003).

9. O, her konuda fikrini içinden geldiğince dile getiren bir halk adamıdır. Sözü'nün ağırlığı olduğunu bilmiyormuş gibi davranır. Kimileyin yakarı tonuyla, kendinin asla değil, canından çok sevdiği vatanının iyiliği için temennilerde bulunan bir adama karşı bir söz üretmek de kolay değildir sonuçta. TV magazin programlarında yüzlerinde çekingen bir sırıtışla kendisine olur olmaz sorular soran muhabirlere karşı inanılmaz bir hoşgörüsü vardır. Gözlerini iyice açıp yuvalarında fıldır fıldır döndürerek, alt çenesinin imkânlarını Vahi Öz'ün Horoz Nuri kompozisyonundan apartılmış bir çapkınlığa ödünç vererek konuşur. Herkese iltifatlar yağdırır. Tevazu, elbette bu oyunun ana temasıdır. Hayatını, başarılarını kutsamak için yapılan TV programlarında bayram çocuğu gibidir. Yerinde duramaz. Hayatının sırrını biz sıradan insanlarla paylaşmaya can atar. Birbirinden ekşi atasözlerini, popüler psikoloji kitaplarının küflü düsturlarını onun kadar coşkuyla aktaran bulunmaz. Pozitif düşünce, gözü dönmüş bir çalışkanlık, zamanlama. Sonrası da, 'Her şeyin başı sağlık'tır. 'Kuşu altın kafese koysan da vatanım der'dir. Şudur, budur. O da bütün sanatçı dostları gibi duygu insanıdır. Geçmişini unutmaz. Bağırından çıktığı milletin bağır lehçesiyle anlattıkça anlatır. Ne de olsa The New York Times'ın, 'Daha çok çalışmalıyız, her zaman daha çok' sloganını alıntılıyıp kendisine övgüler düzdüğü, 'Adanalı yoksul genç'tir (Türker, 21 Nisan 2003).

10. ...bir keresinde festival zamanı gittiği Cannes'ta 1930 modeli sarı Excalibur marka arabasına dayanarak verdiği pozunu gerçekten unutulmaz. Cannes'taki evinin garajında bir de beyaz spor Rolls Royce'u varmış. Ama Excalibur'a 'Benim Sarıkız' diyormuş. La Croisette Bulvarı'nda gezintiye çıktığında herkes fotoğrafını çekmeye kalkışınca, 'Bu ilgi bana değil, sarıkıza, sarıkıza' diye kıkırdamış. Mazhar'ın bir reklamdaki, arabasına karakız diyen post-modern ağa kompozisyonu nereden mülhem sanıyordunuz? (Türker, 21 Nisan 2003)

11. Kimi çevreler bunu yadırgar, bu kadar zengin bir insanın kendisini medyada bu şekilde teşhir etmesini uygun bulmazdı (Şahin, 11 Nisan 2004).

Güçlendirme ve Yetkilendirme Kavramına İlişkin Kodlama

Davranış

1. Sabancıların 80'li yıllarda büyük desteğini görecekları Turgut Özal'la ilişkileri eskiye dayanmaktadır. 1970 yılında Nihat Erim Hükümeti kurulduğunda DPT Müsteşarı olan Turgut Özal, görevinden istifa ederek Demirel'in tavsiyesiyle Dünya Bankası'nda çalışmak üzere ABD'ye gitmiştir. 2 yıl sonra ise Sabancı, Özal'a şirketlerinin başına geçmesi için teklif götürmüştü ve ekibiyle birlikte gelen Özal, 4 yıl süreyle holdingin genel koordinatörlüğünü üstlenmiştir (Adaklı, 2001: 254).

2. Sabancıların, holdingin üst düzey yöneticilerini özellikle siyaset, asker ve bürokrat kesimden seçmeleri dikkat çekmiştir hep... Semih Sancar, Vecihi Akın, Suat Aktulga, Bülent Yazıcı, Ahmet Dalli, İzzet Çintav, Prof. Memduh Yaşa, Medeni Berk, Emir Sencer, Hilmi İncesulu, Naim Talu, Sefa Giray, Vehbi Dinçerler, Akgün Albayrak, Hüseyin Güleşçi, Ahmet Tufan Gül, Nazif Kocayusufpaşaoğlu, Namık Kemal Şentürk ve daha birçok ismin şirketlerinde başarılarından söz eder kitabında (Bayer, 11 Nisan 2004).

3. (Sabancı) Ecevit Hükümeti dışında her şeye övgüler yağdırırdı... (Tuncer, 11 Nisan 2004)

4. Benim de ödüm patlıyor, yanıma gelecek ve benimle de konuşacak diye. ‘Sen o kızsın değil mi?’ diyecek diye. Uçakta verdikleri battaniyenin içinde kaybolmaya çalışıyorum, ama çapraz oturuyoruz, görmemesine olanak yok. Umarım gazeteden tanımıyordur beni derken, kocaman ve sevimli gülümsemesiyle geldi, önce sevgilimle sohbet etti, sonra da bana dönüp, ‘Siz gazeteci Ayşe Armansınız değil mi?’ dedi. ‘Yaptığımız işleri beğeniyorum.’ (Arman, 12 Nisan 2004)
5. O farkında değildi, ama 15 yıl önce ondan medet uman bir kıza, bak gördün mü kimseye ihtiyacın yokmuş, sen doğru yoldasın, demişti. Beni ne kadar mutlu ettiğini anlatamam (Arman, 12 Nisan 2004).
6. Onun bence son ve büyük yapıtı, Güler Sabancı’yla birlikte oluşturduğu Sabancı Üniversitesi’dir. Süreci kendisinden sonra gelen kuşağın üyesi Güler Sabancı’ya emanet etmesi ve her iki kişinin de başından beri işlerin akademik profesyonellik dışına taşmamasına gösterdiği olağanüstü duyarlılık, Türk burjuvazisinin mevcut konumunun ilk günden beri bizzat tanığı olduğum en önemli göstergesidir (Kahraman, 12 Nisan 2004).
7. Her yıl, yılda iki kez yapılan TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi toplantılarında muhakkak Sakıp Sabancı’nın yanına gidip hatırını sorardım. Beni görünce samimi ve mütevazı tavrı ile elimden tutar, koluma girer, ‘Bülent Bey anlat bakalım, bu sefer yine ne buldun?’ der ve yaptıklarımı anlatmamı isterdi. Beni dinlemesi, yaptığım işleri övmesi, beni yüreklendirir, motive ederdi (Şenver, 13 Nisan 2004).
8. Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı’nı (TEDMER) kurmak için çalışmalar yaparken Sakıp Bey’i de ziyaret etmiştim. Türkiye’de etik anlayışı bilincinin oluşturulması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi için bir vakıf kurmak için çalıştığımı söylediğimde yine gözleri parladı. ‘Bülent Bey, güzel şeyleri hep sen buluyorsun. Nereden aklına geliyor bunlar?’ diye beni yine motive etmişti. Sonra yılların tecrübesi ile bana, ‘Bülent Bey, sen göle yoğurt mayası çalmaya çıkmışsın’ diyerek, bana kalkıştığım işin ne derece zor bir iş olduğunu hatırlatmıştı. Bu sözü üzerine moralimin bozulduğunu yüzümdeki ifadeden anlayınca ise eliyle sırtımı sıvazlamış ve ‘Merak etme, merak etme, senin mayan tutacaaak, tutacaaak’ diyerek beni yine kamçılımıştı (Şenver, 13 Nisan 2004).
9. Metin’lerin yalnız bırakılmayacağı bir tesisti bu. Sakıp Ağa, 10 milyon doları aşkın bir bedelle yapılan bu tesisi yapıp geri çekilmedi. Spastik Vakfı’na üye oldu, dostlarını üye yaptı. Her çalışmasına katıldı, destek verdi. Çünkü inanmıştı, güvenmişti Hıfzı Hoca’ya ve arkadaşlarına. Destek verilmesi gerektiğini çok iyi biliyordu (Ülman, 15 Nisan 2004).
10. Söylemleri tipik Sakıp Sabancı’yı ele veriyor. Ülkesini seven, daha iyi bir Türkiye özleyen, bunun için varıyla yoğunla çaba gösteren, bu hedefe koşanları yüreklendiren, onlara önderlik eden (Önen, 20 Nisan 2004).
11. (Sabancı Holding İnsan Kaynakları Müdürü Rıdvan) Yirmibeşoğlu, merhum işadamını (Sabancı’yı), ‘İşi sahibine teslim edip güvenen bir insandı’ sözleriyle anlatıyor (İhsan, 28 Şubat 2005).
12. (Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı ve Sakıp Sabancı) ...bulup yetiştirdikleri genç insanlara şirketlerini teslim etmişler ve ‘yönetici’nin ille devlet bürokratu olması gerekmediğini de göstermişlerdir bu topluma (Barlas, 8 Nisan 2005).
13. (Sabancı) Türkiye’ye salt politikacı gözüyle bakanları pek sevmemiştir. Hatta politikacılara iltifat da etmemiştir çoğu zaman. Kurmayları bu yüzden devlet yönetiminden gelen bürokratlar olmuştur

genellikle. Onun gönlünde, babasından devrettiği alışkanlıkla devlet tecrübesi olan; disiplinli çalışmayı seven insanları devşirmek hevesi ağır basmıştır hep (Demirok, 12 Nisan 2008).

Özellik

1. ...bitmek tükenmek bilmeyen takdir coşkusuyla çok ilginç bir unsurdu Sakıp Sabancı... (Tuncer, 11 Nisan 2004)

Eleştiri

1. Kimi liderler ise yetkilerini devrediyor, karar mekanizmasından çekiliyorlar. İşleri yönetim kurulu ve CEO'ya bırakıyorlar, ama yönetim kurulu başkanlığını yürütmeyi sürdürüyorlar. Rahmetli Sakıp Sabancı bunun iyi bir örneği idi. Sakıp Sabancı vefatına dek görevini devretmedi. Sakıp Bey'i kaybettikten sonra aile içinde yönetim kurulu başkanının seçimi, şirketin yeni organizasyonu gibi konularda farklı fikirler ortaya atıldı ve tartışmalar çıktı. Ali Sabancı ve Ömer Sabancı gibi genç neslin bazı temsilcileri gruptan ayrıldılar (Bazzal, 1 Şubat 2005).

2. Liderin yerini sağlığında devretmemesinin risklerinden biri de, aniden vefatı durumunda ortaya çıkacak boşluk ve belirsizlik ortamı... Örneğin Sabancı Holding, çok sayıda vefat seçeneğinin olduğu bir aile yapısına sahipti. Sakıp Sabancı'nın ani kaybıyla, grup içinde vefat seçimi konusunda net bir karara varılamadığı için bir karmaşa yaşandı. Sakıp Sabancı, yaşamı boyunca Holding'in liderliğini üstlendi. Yönetimi, kardeşleri ve ikinci kuşak aile üyeleriyle paylaştı. Ancak yönetim kurulu başkanlığını hep kendisi yürüttü, kimseye devretmedi. Bu durumda, çok çalışkan ve vizyoner bir kişiliğinin olmasının yanı sıra ani vefatı da etkili oldu (Bazzal, 1 Şubat 2005).

3. Değişen koşullar nedeniyle özellikle büyük şirketlerin önemli bir sınav içinde olduğunu belirten Bıçakçı, 'Şimdilik bu sınavdan sadece Koç Holding başarıyla geçebildi' diyor. Atılan tüm adımlar göz önüne alındığında en az yanlış yapan kurum olarak karşımıza Koç Holding'in çıktığına işaret eden Bıçakçı, sık sık kıyaslama yapılan Sabancı Holding ile aynı hatalara düşmediğine işaret ediyor. Bugün Sabancı Holding'de aile içinden kopmalar yaşandığına dikkat çeken Bıçakçı, bunun nedenini 'Her şeyi kontrol altında tutma isteği yüzünden Sakıp Sabancı hayattayken kurumda öyle bir etkinlik kurmuştu ki, başka kimsenin söz hakkı yoktu' şeklinde açıklıyor. Koç örneğinde ise Rahmi Koç'un sorumluluğu başkalarına devretme becerisini gösterip çıktığı dünya turunda aylarca şirketten uzak kalmasına karşın, Sabancı'nın sağlığında şirketten uzak kaldığının hiç görülmediğine işaret ediyor. Yapılabilecek en büyük yanlışlardan birinin şirketteki diğer profesyoneller ve aile bireyleri üzerinde bir ezilmişlik hissi yaratmak olduğunu söyleyen Bıçakçı, 'Ali Sabancı'nın kendi yolunu çizmesinin ardında da 'Bugüne kadar ortaya çıkmadım, bugün çıkıyorum' tepkisinin yattığına işaret ediyor (Çağlayan, 9 Aralık 2006).

4. Sakıp Sabancı'nın her şeyi her an kontrol altında tutma isteği, şirketteki diğer isimlerin arka planda kalmasına neden oldu. Bu da Sabancı'nın ardından kendi ispat etmek isteyen kişilerin şirketten kopuşlarını beraberinde getirdi (Çağlayan, 9 Aralık 2006).